

Iiro Jarnila

Matriisitiimien uudelleenorganisointi muutosjohtamisen näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Hankintatoimi

22.5.2016

Tekijä Otsikko	Iiro Järnala Matriisitiimien uudelleenorganisointi muutosjohtamisen näkökulmasta
Sivumäärä Aika	64 sivua + 4 liitettä 22.5.2016
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Hankintatoimi
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Kehittämistehtävässä kehitettiin kohdeorganisaatiossa olevien matriisitiimien yhteistyötä. Tämä kehittämistehtävä arvioitiin tarpeelliseksi, koska matriisitiimien toimintaa haluttiin kehittää. Kehittämistarpeita tunnistettiin olevan matriisitiimien johtamisessa. Lisäksi tiimien tavoitteisiin ja tiedonkulkuun liittyi haasteita. Kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa tietoa toteutetusta muutosprosessista ja ymmärtää muutosprosessin hyötyjä matriisitiimien uudelleen organisoinnin jälkeen.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena, ja siinä on sekä laadullisia että määrällisiä mittareita. Teoreettinen viitekehys perustuu ensinnäkin kuvaamaan organisaatiorakenteen ja tiimityöskentelyn vaikutusta johtamiseen. Lisäksi teoreettiseen viitekehykseen on valittu älykkään johtamisen osa-alueita, joita on tarkasteltu tarkemmin asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Teoreettiseen viitekehykseen on vaikuttanut kohdeorganisaation organisaatiorakenne. Tämän lisäksi kehittämishankkeen kannalta keskiössä on organisaation muutoksen toteuttaminen. Muutoksen toteutuksessa tarvitaan muutosjohtamista. Kehittämishankkeessa muutosprosessia on arvioitu tunnetun Kotterin muutosjohtamisen mallin avulla.</p> <p>Kohdeorganisaation tilanteessa matriisitiimien halutaan toimivan tehokkaammin, ja sen vuoksi tilannetta on kartoitettu kyselytutkimuksella. Tämän jälkeen toimintaa on uudistettu laadullisesti sekä tehty organisoitumiseen liittyvä muutos. Muutoksen jälkeistä tilannetta on arvioitu kohdennettujen haastattelujen perusteella. Kohdeorganisaatiossa huomattiin haasteita matriisitiimien johtamiseen liittyen. Lisäksi kehittämistarpeita arvioitiin olevan selkeiden tavoitteiden puuttumisessa, ja tiedonkulkuun liittyi haasteita. Muita esille nousseita teemoja ovat tiimityöhön liittyvä vuorovaikutus sekä tiedon ja käytänteiden jakaminen tiimien ja tiimien jäsenten kesken.</p> <p>Kohdeorganisaation tilanteessa organisaation on syytä kiinnittää huomiota yhteisen vision muodostamiseen. Vaikka matriisitiimien toimintaa on saatu kehitettyä, on edelleen täsmennettäviä asioita matriisitiimien tehokkaaseen toimintaan liittyen. Muutosprosessin näkökulmasta kohdeorganisaation muutosprosessissa olisi voitu viestiä tehokkaammin visiosta sekä muutosprosessin vaiheista.</p>	
Avainsanat	matriisitiimit, asiantuntijoiden johtaminen, muutosjohtaminen

Author Title	Ilro Jarnila Change Management Perspective to Reorganising Matrix Teams
Number of Pages Date	64 pages + 4 appendices 22 May 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Supply Chain Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to develop the co-operation of the matrix teams in the target organisation. The development of the matrix teams was seen as important in the target organisation, because there were some challenges in managing the matrix teams. In addition, there were challenges related to information flow and team goals that were not clear enough. The goal of the study was to provide information about the change and understand the benefits of the change after reorganising.</p> <p>The thesis was carried out as action research using both qualitative and quantitative methods. The theoretical framework focused on the impact that teamwork and organisational structure has on management. In addition, the framework discussed intelligent leadership from the perspective of a knowledge organisation. The theoretical framework was influenced by the target organisation's organisational structure. In addition, the development project dealt with the implementation of the organisational change, which requires change management. The change process was evaluated with the help of Kotter's Change Model.</p> <p>The current situation in the target organisation was mapped by a survey. Based on the results, the operation was renewed with qualitative measures and the organisation was reorganized. After the change, the situation was assessed with targeted interviews. Based on the interviews, development targets were identified in the target organisation related to the management of the matrix teams, setting clear enough objectives as well as ensuring the flow of information. Other themes were related to the interaction between the teams, and sharing practices among the teams and team members.</p> <p>The author recommends that the organisation should pay attention to the importance of forming a common vision. The activities of the matrix teams have been developed, but still the issues related to the efficient functioning of the teams have to be specified. The perspective of the change process in the target organisation, the vision and the stages of the change process could have been communicated more effectively.</p>	
Keywords	Matrix teams, knowledge organisation leadership, change management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämiskohteen tutkimusongelmat	2
2.1	Tutkimuksen tausta	2
2.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	2
3	Tutkimuksen teoreettinen tausta	4
3.1	Tiimityöskentely ja tiedon jakaminen tiimissä	5
3.2	Organisaatorakenteen vaikutus johtamiseen	6
3.2.1	Tiimit ja organisoituminen	7
3.2.2	Linjaorganisaatio	8
3.2.3	Matriisiorganisaatio	8
3.2.4	Linjaorganisaation matriisitiimit	9
3.3	Älykäs johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa	10
3.3.1	Itsensä johtaminen	12
3.3.2	Suorituksen johtaminen	14
3.3.3	Asiantuntijoiden johtaminen	16
3.4	Muutosjohtaminen	18
3.4.1	Kotterin muutosprosessimalli	19
3.4.2	Esimiehen asema muutoksen onnistumisessa	27
3.4.3	Muutosjohtamisen viestintäsuunnitelma	28
4	Kehittämishankkeen toteutus	29
4.1	Lähtötilanteen kartoitus	33
4.1.1	Nykytilakyselyn toteutus	36
4.1.2	Alkukartoituksen kyselylomake	37
4.1.3	Aineiston analyysimenetelmä	38
4.2	Uudelleen organisoituminen ja muutoksen hallittu läpivienti	39
4.3	Muutoksen seuranta	40
4.3.1	Seurantatutkimus	40
4.3.2	Haastattelut	41
5	Kehittämishankkeen tulokset	42
5.1	Lähtötilanteen kartoitus, analyysi ja toimenpiteet	42
5.2	Organisaation muutoksen läpivienti	47
5.3	Matriisitiimien toiminnan kehittyminen	49
5.4	Muutosprosessin arviointi	52

6	Johtopäätökset	54
6.1	Toimintatutkimuksen onnistumisen arviointi	54
6.2	Itsearviointi viitekehyksen soveltuvuudesta	56
6.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	56
6.4	Jatkokehityskohteita	58
	Lähteet	60
	Liite 1: Alkukyselyn kyselylomake (julkinen)	
	Liite 2: Alkukyselyn kyselylomake (salattu)	
	Liite 3: Alkukyselyn vastausten jakauma (salattu)	
	Liite 4: Kohdeorganisaatioon liittyvä materiaali ja analyysi (salattu)	

1 Johdanto

Työskentely verkostoissa aiheuttaa haasteita johtamisella ja esimiestyölle. Nykyään työtä tehdään enemmän verkostoissa, jotka voivat olla joko organisaation sisäisiä tai organisaation ulkopuolisia. Lisäksi yhä useampi työ arvioidaan olevan asiantuntijatyötä, jonka johtamiseen liittyy myös erilaisia haasteita.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata uudelleenorganisointiprosessi verkostossa toimivien asiantuntijoiden johtamiseen ja heidän yhteistyönsä kehittämiseen liittyen. Uudelleenorganisointia tarkastellen muutosjohtamisen näkökulmasta. Verkostojen johtamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota rooleihin, vastuisiin ja tavoitteisiin. Verkostotkaan eivät toimi itsestään, vaan hyväkin verkosto edellyttää johtamista.

Opinnäytetyössä on tarkoitus löytää tiimien johtamiseen liittyvän teorian avulla käytännön parannusta empiirisessä osuudessa esitetyn organisaation matriisitiimien toimintaan liittyen. Kohdeorganisaatiossa nähdään haasteena matriisitiimien johtaminen. Lisäksi puutteita arvioidaan olevan tavoitteiden puuttumisessa, ja tiedonkulkuun liittyy haasteita. Muita esille nousseita teemoja ovat tiimityöhön liittyvä vuorovaikutus, tiedon ja käytäntöiden jakaminen tiimien ja tiimien jäsenten kesken. Muutos toiminnassa edellyttää aina, että muutosta johdetaan. Muutosjohtamisen keinoin muutos saadaan toteutumaan mahdollisimman tehokkaasti. Hyväkin johtaja ja muutoshanke kaipaavat muutoksen tueksi muutosagentteja.

Empiirisessä osuudessa on kuvattu case-tyyppisesti matriisitiimien kehittämiseen liittyvää muutospolkua. Toteutettu tutkimus ja sen analyysi on jätetty kohdeorganisaation pyynnöstä vain heidän käyttöönsä (liitteet 2-4). Tässä opinnäytetyössä esitetään yleisellä tasolla kohdeorganisaation matriisitiimien kehittämisen prosessi, tulokset sekä johtopäätökset.

2 Kehittämiskohteen tutkimusongelmat

2.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuskohteeni on Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma ja siellä toimivat matriisitiimit. Työskentelen itse kohdeorganisaatiossa, ja olen ollut kehittämishankkeen käynnistyessä osa matriisitiimejä, mutta kehittämishankkeen aikana toimenkuvani on muuttunut. Toimin edelleen läheisessä yhteistyössä kehittämishankkeen tarkastelukohteena olevien matriisitiimien kanssa.

Kohdeorganisaation matriisitiimien kehittämistä ja uudelleen organisointia pohdittiin organisaatiossa, mutta tiimien toiminnasta ja tilanteesta ei ollut systemaattisesti kerätty tietoa. Organisaatiossa arvioitiin, että uudelleen organisoinnilla voitaisiin tiimien toimintaa ja yhteistyötä kehittää, mutta tilannetta haluttiin kartoittaa tarkemmin. Tutkimuksen taustaa ja lähtötilannetta kuvataan tarkemmin liitteessä 4.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostunut ensinnäkin kuvaaman organisaa-tiorakenteen ja tiimityöskentelyn vaikutusta johtamiseen. Lisäksi teoreettiseen viitekehukseen on valittu Sydänmaanlakkaa lainaten älykkään johtamisen osa-alueita, joita on tarkasteltu tarkemmin asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Teoreettiseen viitekehukseen ovat vaikuttaneet kohdeorganisaation organisaa-tiorakenne. Tutkimus kohdistuu linjaorganisaatiossa toimiviin matriisitiimeihin. Tämän lisäksi kehittämishankkeen kannalta keskiössä on organisaation muutoksen toteuttaminen. Muutoksen toteutuksessa tarvitaan muutosjohtamista. Kehittämishankkeessa muutosprosessia on arvioitu tunnetun Kotterin muutosjohtamisen mallin avulla.

2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeessa tulee ottaa huomioon, mitä kehittämishankkeella saavutetaan. Organisaatiossa toimivien matriisitiimien yhteistyössä arvioitiin olevan kehittämisen tarvetta, jotta ne voisivat toimia entistä tehokkaammin ja laadukkaammin. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, saavutettiinko tiimien uudelleenorganisoidumisella positiivisia vaikutuksia. Kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeorganisaation lähtötilanteesta ja muutosprosessista. Muutosprosessin tavoitteena on tiimien yhteistyön paran-

tuminen ja toiminnan tehostuminen. Lisäksi kehittämishanke pyrkii todentamaan tekijöitä, jotka muutoksen myötä ovat muuttuneet. Tutkimuksella pyritään löytämään vastausta siihen, onko uudelleen organisoinnista ja uusista toimintatavoista hyötyä tiimien yhteistyön kehittämisen kannalta.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle analyysi tilanteesta, jossa organisaatio oli keväällä 2015. Nykytilanteen analyysin jälkeen organisaatiossa on toteutettu organisoitumisen muutos syksyllä 2015, jonka tavoitteena on ollut yhteistyön kehittäminen sekä yhteistyötä tukevien rakenteiden vahvistaminen. Ennen organisoinnin muutosta sekä toimintaa että toimintatapoja on uudelleen määritelty ja kehitetty.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa toteutetusta muutosprosessista ja ymmärtää muutosprosessin hyötyjä matriisitiimien uudelleen organisoinnin jälkeen. Tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus kysymykseen, vaikuttaako matriisitiimien uudelleen organisointi ja siihen liittynyt muutosjohtamisen prosessi matriisitiimien yhteistyöhön.

Tutkimuskysymykset:

- Mikä on kohdeorganisaation lähtötilanne ennen uudelleen organisoitumista?
- Onko osoitettavissa, että uudelleen organisoituminen ja uudet toimintatavat kehittivät toimintaa?
- Parantuiko matriisitiimien uudelleen organisoinnin myötä matriisitiimeissä toimivien jäsenten yhteistyö?

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa analyysi kohdeorganisaation lähtötilanteesta. Analyysin jälkeen olen esittänyt kehitysehdotuksia kohdeorganisaation matriisitiimien kehittämiseen liittyen. Kehitysehdotuksia on hyödynnetty matriisitiimien organisaatiomuutoksessa. Syksyllä 2015 toteutetun organisaatiomuutoksen jälkeen tilannetta on arvioitu uudelleen, ja arvioinnin perusteella kohdeorganisaatiolle on esitetty uusia kehittämis- ja jatkotoimenpiteitä. Oma roolini tutkimuksessa on ollut laatia kohdeorganisaatiolle kysely, jonka perusteella alkutilannetta arvioidaan, ja esittää kyselyn analyysin jälkeen kehitysehdotukset toimintaan liittyen. Tämän jälkeen toteutan ja laadin haastattelulomakkeen seuranta-haastatteluja varten. Haastattelujen jälkeen analysoin vastaukset ja esitän analyysin perusteella kohdeorganisaatiolle uusia kehittämiskohteita. Arvioin myös kohdeorganisaation tilaa organisaatiomuutoksen jälkeen.

3 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Moderneissa, muutoksen kourissa olevissa, nykyorganisaatioissa ja innovatiivisissa työyhteisöissä ei uskota enää, että ylimmällä tasolla tai yleensä johdossa olisi koko organisaation aivot, jolloin henkilöstön pitäisi vain tehdä, mitä johto kulloinkin kertoo (Heikkilä & Heikkilä 2001, 27-28). Viimeisten vuosikymmenten aikana työ ja organisaatiot ovat olleet melkoisessa murroksessa. Työ on muuttunut enemmän asiantuntijaverkostoissa ja -tiimeissä tapahtuvaksi, ja lisäksi työstä on tullut prosessimaista. Lisäksi muutoksista on tullut jatkuvia, ja toimintamallien hajautuminen edellyttää asiantuntijalta itseohjautuvuutta ja vastuunottoa. Organisaatorakenteet verkoissa ja verkostoissa ovat madaltuneet, ja delegoiva johtaminen on vähentynyt. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioissa johtajuus kehittyy helposti jaetuksi johtajuudeksi. Ongelmana epäterveessä asiantuntijaorganisaatiossa on, että organisaatiossa voi esiintyä epätervettä kilpailua ja tiedon panttaamista. (Jylhä & Rimmanen 2009, 21-22.)

Vaikka nykyisin tiedostetaan henkilöstön merkittävä asema organisaation menestyksen kannalta, haasteena on päätöksenteko- ja valtajärjestelmät. Organisaatio ei saisi joutua tilanteeseen, jossa päätöksenteko- ja valtajärjestelmät tukahduttavat luovuuden, vaan niiden tulisi tukea uuden kehittämistä. Innovatiivisen organisaation tunnuspiirteenä on, että organisaatioissa valta ja vastuu jakautuvat tasapuolisemmin kuin perinteisissä organisaatioissa. Valta ei voi olla ainoastaan ylimmän johdon käsissä, eikä sen käyttäminen perustu vain organisaatiossa määrittämään asemaan. Kun valtaa jaetaan työntekijöille, tämä saa heidät ottamaan vastuun tekemästään työstä. Lisäksi valtuuttaminen saa aikaan kollektiivista, jaettua vastuuntunnetta. Valtuuttaminen lisää myös työmotivaatiota sekä sitoutumista tehtävään ja organisaatioon. (Stähle, Sotaranta & Pöyhönen 2004, 95–96.)

Johtajuus on saanut uuden sisällön, kun esimiesten tehtävänä on tukea työntekijöitä heidän päivittäisessä työssään, työn kontrolloinnin ja työntekijöiden käskyttämisen sijasta. Erilaisissa tilanteissa työntekijän tulee johtaa ja viedä eteenpäin työtoimintaa esimiesten tukiessa, mutta toisaalta myös esimiesten tulee harjoittaa määrätietoista johtajuutta. Jälkibyrokraattinen johtaminen merkitsee aikaisempaa voimakkaampaa henkilökohtaista sitoutumista johtamisprosessiin. Esimiehen tehtävänä on taata sellaisten rakenteiden, sääntöjen ja menetelmien olemassaolo, joiden avulla työntekijöiden on mahdollista selkeästi osallistua johtamisprosessiin ja työpaikan tapahtumiin. (Kira 2003, 19–20.)

Sydänmaanlakka (2007, 242) arvioi, että tulosten mittaaminen ja työtehtävien selkeä määrittely ovat älykkään organisaation menestystekijöitä. Lisäksi olennaista on, että organisaation jäsenet tietävät, mikä on kyseisen organisaation toiminnan tarkoitus ja minäkalaisista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka 2004, 195).

3.1 Tiimityöskentely ja tiedon jakaminen tiimissä

Tiimityölle tai työskentelylle tiimissä ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. Tiimitutkimuksen teoria pohjautuu kahteen päälinjaan: sosiotekniseen traditioon ja japanilaisesta teollisuustoiminnasta lähtöisin olevaan soveltamisen tapaan, jonka tunnetuin sovellus on 'lean production'.

Ensimmäinen määritelmä perustuu psykologiseen kirjallisuuteen. Tämän määritelmän mukaan itseohjautuvan ryhmätyön nähdään tyydyttävän samanaikaisesti psykologisia ja tehtävän suorittamiseen liittyviä tarpeita (Rice, 1958; Trist ym., 1963). Currie ja Procter (2003, 583) pitävät ruotsalaista teollisuustuotannon järjestämistä yhtenä tiimityön sosioteknisen tradition esimerkkinä. Lisäksi autonomisten työryhmien ajatusta heijastavat saksalaiset työn humanisointiin liittyvät ja yhdysvaltalaiset työelämän laatua painottavat tekijät.

Toinen myöhempi määritelmä ja sen sovellus liittyvät matalan tuotannon ajatukseen (lean production), jonka perustan muodostavat joustavat ja monitaitoiset työntekijät (Womack ym., 1990). Ajatuksena on, että tiimin toiminta on sen vetäjien vastuulla. Tiimin toiminnassa tärkeintä on kehittää jatkuvasti uusia tehokkaampia tapoja tehdä työtä. Määritelmään ei sisälly tavoitetta tiimin autonomiasta tai vastuunjaosta sen jäsenten kesken, vaan tiimityön avulla pyritään tehostamaan työsuoritusta. (Currie & Procter, 2003.)

Adler (1995) sekä Katz ja Allen (1988) ovat todenneet, että kommunikaatio, työskentely yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tiimin jäsenten välinen tukeminen ovat keskeisiä laadukkaan tiimin piirteitä. Niemelän (2008) selvitysten mukaan ryhmän tai tiimin laatu koostuu ryhmän jäsenten kyvystä tehdä useita tehtäviä ja siirtyä tehtävästä toiseen saumattomasti. Laatu merkitsee usein hyvin toimivaa työtehtävien ja töiden jakoa, mikä johtaa työn tuloksellisuuden parantumiseen ja monipuolistumiseen. Lisäksi Niemelä (2008) on havainnut, että laatu on yhteydessä siihen, että tiimillä on laajat valtuudet päättää työn organisoinnista ja työtehtävien suorittamisesta, mikä tukee ajatusta tiimien osittaisen autonomian hyödyllisyydestä.

Hyvin menestyvät organisaatiot kykenevät integroimaan tietoa osaksi toimintojaan, jotta ne saavuttavat päämääränsä (Dröge ym., 2003; Teece, 1998). Tämän vuoksi organisaation kyky saavuttaa kilpailuetua tiedon avulla riippuu ennen kaikkea siitä, miten organisaatiossa tietoa pystytään levittämään ja toisaalta, miten tietoa pystytään hyödyntämään oikeassa paikassa (Dröge ym., 2003; Grant, 1996; Spender, 1996).

Johannessenin ym. (2001) mukaan hiljaisen ja julkilausutun tiedon tasapainon saavuttaminen on polku siihen, että tiedon avulla voidaan saavuttaa lisäarvoa. Julkisen tiedon tai toisaalta hiljaisen tiedon yliarvostus voi johtaa siihen, että kilpailukykyä menetetään. Kuitenkin on osoitettu, että sellaisilla organisaatioilla, joilla on sekä hiljaista että julkilausutua tietoa, on enemmän jaettua tietoa (Blumenberg ym., 2009, 351). Alavin ja Leidnerin (2001) mukaan hiljainen tieto muodostaa perustan, jonka päälle julkilausuttua tietoa voidaan lähteä rakentamaan. Avain hiljaisen tiedon ja julkilausutun tiedon vuorovaikutukselle on oikeanlainen johtaminen, mikä voi tarkoittaa esim. resursseja. Resursseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä aikaa organisaation tiedonmuodostustapahtumalle tai luottamuksen rakentamiselle. Tasapainoinen tiedonjakaminen edistää organisaation tuottavuutta ja maksaa täten itsensä takaisin.

3.2 Organisaatorakenteen vaikutus johtamiseen

Harisalon (2008, 31) kiteytyksen mukaan organisaatio on yhteistoimintajärjestelmä, joka kokoaa ja yhdistää erilaiset voimavarat haluttujen tarkoitusten toteuttamiseksi. Organisaatio koostuu siis ihmisistä, joilla on erilaista osaamista ja joiden tarkoitus on saavuttaa yhdessä määrätty tavoitteet.

Innovatiivinen organisaatio on organisaatio, joka korjaa, kehittää ja uudistaa tekemistään ulkoisesti ja sisäisesti. Toiminta on itsetoimivaa, itseohjautuvaa ja pakotonta, mikä johtaa siihen, että organisaatio ei pysähdy, lamaudu tai puolustaudu. Tällöin ensimmäinen reaktio on kehittävä ja uudistuva. Innovatiiviselle organisaatiolle on tunnusomaista motiivointi, henkinen varmuus ja vuorovaikutus. Innovatiivisuus on pohjimmiltaan syvää vuorovaikutusta ja strateginen tapa johtaa sekä kehittää organisaatiota. (Harisalo 2008, 286-288.)

Sydänmaanlakan (2012, 92-93) mukaan älykästä johtamista voidaan harjoittaa erilaisissa organisaatioissa, mutta organisaation on otettava huomioon organisaation arvot,

kulttuuri ja rakenne. Olennaista on, että työntekijät tietävät, miksi jotain tehdään. Lisäksi tarvitaan hyvää motivaatiota, suorituksen johtamista ja tiimityöskentelyä.

Työnantajalla on työsopimuslain mukaan työnjohto-oikeus eli direktio-oikeus, joka takaa työnantajalle oikeuden johtaa työtä ja antaa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä työntekijöille. Työsuhteessa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamiseen. Työnantajalla on myös oikeus valvoa sekä työntekoa että lopputuloksen laatua. (Työsopimuslaki 2001.)

3.2.1 Tiimit ja organisoituminen

Sydänmaanlakka (2012, 48-49) kuvaa, että ryhmä voi muodostaa tiimin, jolloin puhutaan joukosta ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista, yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Ryhmä on näissä tilanteissa yleensä myös riippuvainen jäsenistään ja ryhmän kesken toteutuu yhteisvastuullisuus.

Hyvässä ryhmässä tai tiimissä yhdistyvät liiketoiminnallisen tilanteen ymmärtäminen, tavoitteiden hyväksyminen ja niiden suuntaisesti toimiminen sekä yhdessä ajattelu. Toimivassa ryhmässä ryhmän jäsenet ymmärtävät kaikkien jäsenten tuoman erilaisuuden arvon. Toimiva ryhmä haluaa jatkuvasti tehdä entistä paremmin ja lisäksi toimivassa ryhmässä on mahdollista saada tilaa kehittyä paremmaksi. Toimivan ryhmän taustalla on vahva luottamus ryhmän jäsenten kesken. Esimies voi tukea ryhmän toimintaa ihmisten perustarpeiden kautta. Lähtökohtaisesti jokaisella on halu saada tehtävät saatettua loppuun, tulla toimeen ihmisten kanssa ja saada arvostusta. (Heinonen ym. 2011, 78, 81.)

Ryhmiä toiminnalle on saatettu asettaa useita tavoitteita. Yleensä ryhmän toiminta tehostuu silloin, kun tavoitteista pystytään nostamaan esille ne kaikkein tärkeimmät, jotka pyritään ensiksi saavuttamaan. Tavoitteiden priorisointi ja pilkkominen parantavat ryhmän sisäistä motivaatiota ja sitoutumista. Keskeistä motivaation ja sitoutumisen kasvattamisessa on myös toiminnan fokuksen lisääminen. (Heinonen ym. 2011, 76, 78, 81.)

Tavoitteiden saavuttamisen kannalta ryhmän toimintaa on järkevää tarkastella useamman kerran vuoden aikana, jotta fokus ja ryhmän tavoite kirkastuvat. Edellä mainittua tavoitteiden tarkastelua tulee arvioida oleellisen toiminnan kannalta. Tavoite kirkastetaan pohtimalla, mikä on ryhmän tarkoitus ja mitä sen on tarkoitus saada aikaiseksi. (Heinonen ym. 2011, 249.)

3.2.2 Linjaorganisaatio

Funktionaaliseen organisaatioon käytetään synonyymia linjaorganisaatio, joka merkitsee organisoitumista tehtävien mukaan, jolloin tehtävän suoriutumisessa vaaditaan tietyn tyyppistä osaamista. Funktionaalista tehtäväjakoa on perusteltu, sillä oletuksella, että tehtäväkohtainen kehittyminen on mahdollista vain, jos saman osaamisalueen ihmiset työskentelevät samassa osastossa tai työryhmässä. Funktionaalisten organisaatioiden ongelmaksi arvioidaan, että ne ovat helposti liian byrokraattisia ja jäykkiä. Tämän tyyppinen organisaatio mahdollistaa, että jokainen toiminto keskittyy vain omaan tehtäväänsä eikä näe kokonaisuutta tai koko organisaation perimmäistä tavoitetta. (Honkanen 2006, 136.)

3.2.3 Matriisiorganisaatio

Linjaorganisaation ja prosessiorganisaation väliin sijoittuu organisaatio, jota kutsutaan matriisiorganisaatioksi. Siitä on olemassa erilaisia variaatioita riippuen siitä, millä tavalla olemassa oleva linjaorganisaatio ja sitä leikkaavat yrityksen prosessit painottuvat. (Virtanen & Wennerberg. 2007, 42, 59.)

Matriisiorganisaatiomallissa tulosityksiköistä ja ydinprosesseista on muodostettu matriisi, jolloin johtaminen on matriisin johtamista. Johtamisessa sovitetaan yhteen tulosityksiköiden ja ydinprosessien tavoitteita. Matriisiorganisaatiomallissa prosessien tehtävänä on antaa tukea tulosityksiköille. Yleisimmin tuki kohdistuu ydinprosessiin liittyvien tehtävien hoitamiseen. Matriisimallissa tulosityksiköillä ei ole enää omistusta kaikkiin resursseihin, vaan osa niistä on suunnattu ydinprosessien käyttöön. Matriisimallin vahvuudeksi on arvioitu, että organisaation yhteisiin tavoitteisiin kiinnitetään riittävästi huomiota. Lisäksi matriisimallin vahvuutena on parempi sisäinen yhteistyö. Ongelmia matriisiorganisaatiossa tulee mahdollisesti valtataisteluista ja konflikteista. Ongelmat johtuvat lähes aina prosessi- ja linjaorganisaatioiden leikkauspintojen määrittelyyn liittyvistä asioista. (Honkanen 2006, 143; Kiiskinen ym. 2002, 34; Virtanen & Wennerberg. 2007, 158.)

Prosessijohtamisessa on yksinkertaisuudessaan kysymys siitä, että halutaan tehokkaasti katsella toimintaa "poikkisuuntaisesti" ja selvittää ne prosessit, jotka ovat asiakkaan kannalta tarpeellisia (Karlöf 1994, 343). Prosessijohtamiselle on tunnusomaista,

että jokaiselle prosessille määritetään omistaja, jonka tehtävä on vastata prosessin sujuvasta toiminnasta. Prosessin sisäinen koordinointi hoidetaan eri toimintojen välillä muodostamalla tiimi, jossa on jäseniä organisaation jokaisesta prosessin vaiheesta (Honkanen, 2006, 143).

Matriisiorganisaation vahvuutena voidaan pitää kokonaisnäkemyksellisyyttä, joka voi tuottaa kaikille tulosyksiköille yhteisiä toimintamalleja tai -tapoja. Matriisiorganisaatiossa voidaan myös hyödyntää organisaatorakennetta tehokkaasti, koska samalla toimitaan pienessä ja tavoitehakuksessa organisaatiossa. Rakenteen vuoksi resurssien siirto on nopeaa ja helppoa, minkä lisäksi myös informaatiovirtaa voidaan tehokkaasti kasvattaa. Matriisiorganisaatiossa työntekijät pystyvät ottamaan huomioon erilaisia tavoitteita, ja heidän päätösvaltaansa ja vastuunsa kasvavat. Matriisiorganisaation ongelmana on pidetty johtamisongelmaa, joka usein liittyy valta- ja vastuusuhteiden epäselvyyteen sekä päällekkäisyyksiin tulosyksikköorganisaation kanssa. Hyvän suunnittelun avulla heikoudet tai ongelmat voidaan kuitenkin estää. (Virtanen & Wennberg 2007: 138–140; Tevameri & Kallio 2009: 19.)

3.2.4 Linjaorganisaation matriisitiimit

Prosessilähtöinen toiminta ei ole uusi keksintö, vaan se on ollut aina olemassa, mutta prosessiin viittaavia termejä on alettu käyttää vasta jonkin aikaa sitten (Virtanen & Wennberg. 2007, 14). Matriisiorganisaatiossa on pyritty yhdistämään traditionaalisen organisaatorakenteen edut sekä projektitoiminnan vaatima joustavuus. Projekteille perusorganisaatio tuottaa ja tarjoaa osaamista ja asiantuntemusta, jotta projektit pystyvät toimimaan. Matriisin tarkoitus on korostaa projektien tärkeyttä tai asemaa kokonaistoiminnassa. Matriisiorganisaatiossa henkilö kuuluu kahteen ryhmään: projektikohtaiseen yksikköön ja toimintokohtaisen jaottelun mukaiseen yksikköön. (Ruuska 2007, 74-75.)

Matriisiorganisaatio syntyy, kun liikeidean ja toiminta-alueiden määrä ja erikoisosaamisen tarve lisääntyvät, ja linjaorganisaatio ei enää riitä. Tietyn erikoisosaamisen hyöty leviää näin paremmin kaikille yksilöille. Toimintojen välisenä yhdyssiteenä toimii yhteistyötä tekevä henkilöstö, jonka erikoisosaamisalueiden ja linjojen risteyskohdissa yksilöt ja tiimit oppivat sekä työskentelevät synergisesti. Matriisiorganisaatioissa funktionaalinen ja projektiorganisaatio toimivat samanaikaisesti molempien ohjatessa henkilöstöä ja toimintoja. Matriisiorganisaatio mahdollistaa tehokkaamman henkilöresurssien käytön ja

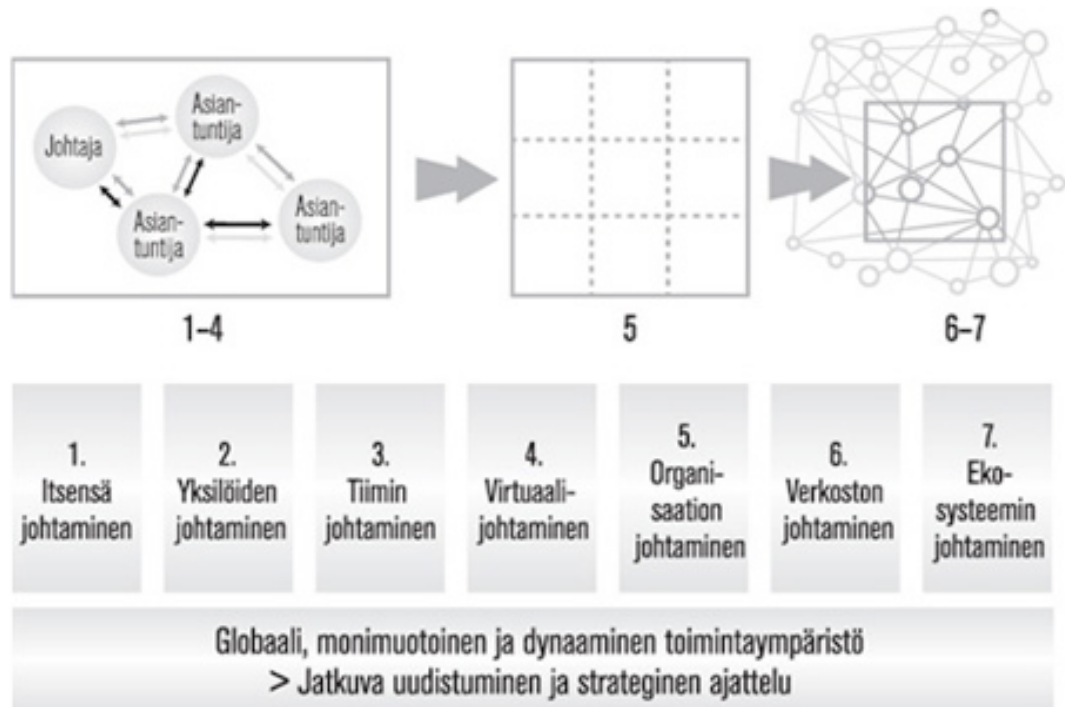
on joustavampi kuin funktionaalinen organisaatio. Ongelmana tosin on kahden ohjausjärjestelmän aiheuttamat ristiriidat. (Viitala 2004, 117.)

Työn huolellinen seuranta on matriisitiimeissä vielä enemmän keskiössä verrattuna muihin organisaatiomuotoihin. Matriisitiimeissä työskentelevien hallinta edellyttää taitoa ja yhteistyötä kaikkien matriisiin osallistuvien osalta, jotta matriisitiimi saadaan toimivaksi. (Dangot-Simpkin 1991.)

Matriisitiimeihin liittyen ongelmia aiheuttavat prosessi- ja linjaorganisaation leikkauspinnat. Leikkauspintojen määrittely auttaa kohdentamaan työskentelyä, ja haasteita voidaan sen avulla ratkaista. Kuitenkin matriisitiimien tapauksessa tavoitteita sekä seuranta tehdään aina useamman toiminnon strategian toimesta. Matriisimallissa tulosityksissä ei ole enää omistusta kaikkiin resursseihin, vaan osa niistä on suunnattu ydinprosessien käyttöön. Direktio-oikeus, jonka työsopimuslaki työnantajalle antaa, jakautuu siis matriisin sekä linjan käyttöön, jonka vuoksi määrittelyt ja sopimus toimintatavasta ovat keskiössä, jotta matriisitiimeillä on lähtökohtaisesti mahdollisuuksia onnistua tehtävässään.

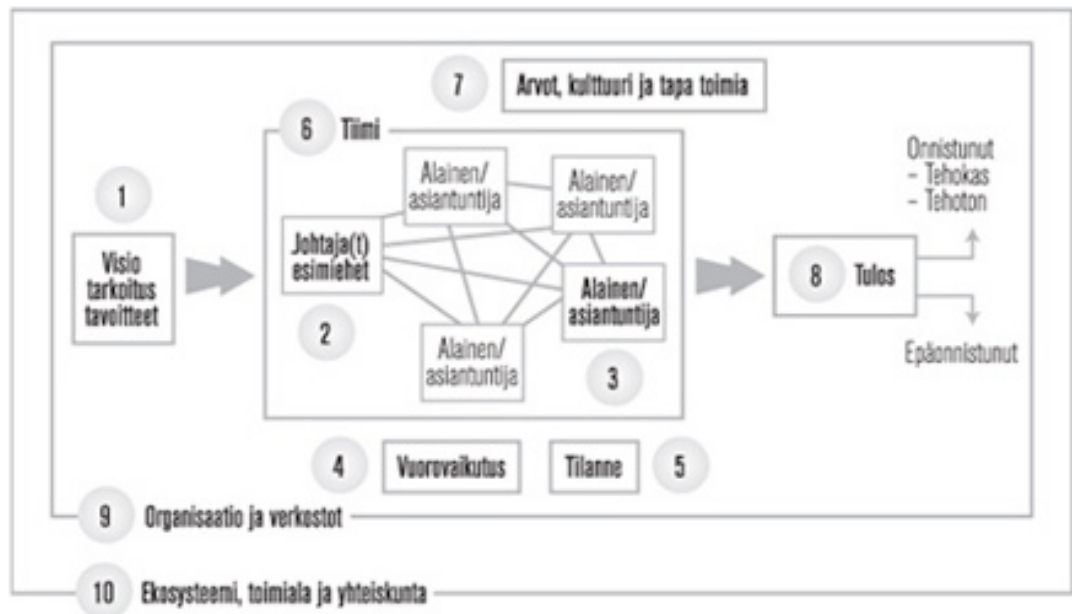
3.3 Älykäs johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Sydänmaanlakan (2012) mukaan älykäs johtaminen on johtamisen käytännöllinen viitekehys ja työkalupakki. Älykäs johtaminen koostuu seitsemästä johtamisen tasosta, jotka on esitetty kuviossa 1. Kaiken johtamisen taustalla on itsensä johtaminen. Itsensä johtamisen, yksilöiden johtamisen ja tiimien johtaminen tulee olla kunnossa ennen neljännen tason saavuttamista. Neljännellä tasolla on kysymys siitä, että yhä useammin työskentelyä tehdään hajautetussa organisaatiossa. (Emt. 83-87.)



Kuvio 1. Älykkään johtamisen tasot (Sydänmaanlakka 2012, 85)

Älykkään johtamisen malli perustuu systeemiajatteluun, joka on kokonaisuuksien näkemiseen perustuva tieteenala. Malli perustuu kahteen oletukseen: ilmiöiden välisten suhteiden ja muutosprosessien näkemiseen. Johtaminen voidaan nähdä johtajan ja asiantuntijoiden väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa yritetään saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti jaettu visio ja tavoite. Älykkään johtamisen prosessimalli on kuvattu kuviossa 2. Älykkään johtamisen prosessia on mahdollista hyödyntää soveltaen erilaisiin organisaatioihin ja tiimeihin. (Sydänmaanlakka 2012, 88, 92.)



Kuvio 2. Älykkään johtamisen prosessimalli (Sydänmaanlakka 2003).

Älykkään johtamisen malli perustuu panos-prosessi-tuotos-ajatteluun. Johtamisprosessin lähtökohtana ovat visio, tarkoitus ja tavoitteet. Prosessi voi olla organisaatiosta riippuen aitoa vuoropuhelua johtajan ja asiantuntijoiden kesken. Vuorovaikutus tapahtuu tiimeissä, ja johtaminen nähdään tällöin kollektiivisena prosessina. Onnistunut lopputulos voidaan toki saavuttaa joko tehokkaasti tai tehottomasti. (Sydänmaanlakka 2012, 88, 92.)

Sydänmaanlakan (2007) mukaan johtaminen älykkäässä organisaatiossa koostuu neljästä johtamisen osa-alueesta: visiojohtamisesta, strategisesta johtamisesta, suorituksen johtamisesta ja itsensä johtamisesta. Älykkäässä organisaatiossa henkilöstö tulee nähdä tärkeimpänä resurssina. Henkilöstöjohtamista kehittäessä tuki tulee olla ylimmältä johdolta, ja sen tulee olla sitoutunut ja mukana kehittämisessä. (Emt. 227–234, 242.)

3.3.1 Itsensä johtaminen

Sydänmaanlakan (2011, 28–34) mukaan itsensä johtaminen on oppimisprosessi ja vaikuttamisprosessi, jossa yksilö tulee syvästi tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan, minkä jälkeen hän pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Smithin (2000, 269–270) mukaan itsensä johtaminen on tila, jossa yksilö

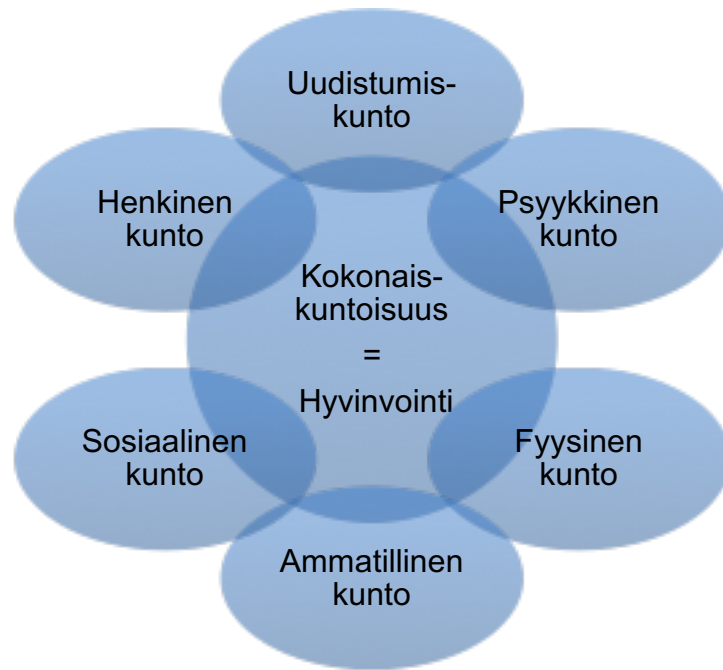
tulee tietoisemmaksi itsestään, kun hän on kosketuksissa omien persoonallisten ominaisuuksien kanssa.

Itsensä johtamisen opettelu tuottaa itseensä vaikuttamisen tekniikoita, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota (Williams 1997, 139). Moni harjoittaa itsensä johtamista, mutta useammin ihmiset eivät ole tehokkaita itsensä johtajina, vain harvat johtavat itseään tehokkaasti (Manz 1992). Tehokasta itseohjautuvuutta voidaan oppia ja kehittää vaikuttamalla yksilön ajatusmalleihin (Neck & Manz 1996, 445).

Itsensä johtamisen lisäksi organisaatiossa tarvitaan johtajuutta, joka luo merkitystä unelmien ja visioiden avulla. Henkilötason itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen vaativat johtajuudelta älyä, vuorovaikutuksen mahdollistamista, yksinkertaistamista, jämäkkää toimeenpanoa ja jatkuvaa uudistumista. (Sydänmaanlakka 2004, 191–192.)

Sydänmaanlakka (2004) kuvaa itsensä johtamisen olevan tietoisuuden hallitsemisen tekniikka, jossa keskeistä on vapauttaa tietoisuus ulkopuolisista asioista. Itsensä johtamisessa on vaikutteita zen-budhalaisuudesta, Intian joogalajeista ja taolaisesta elämänsäköksestä. Itsensä johtaminen on henkilöön itseensä liittyvää tietoisuuden laajentamista. (Emt. 60-61, 200–201.)

Sydänmaanlakan (2011) mukaan itsensä johtamisen yksi perimmäinen tavoite on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. Kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus voidaan nähdä yhtenä älykkään itsensä johtamisen päämääränä. Meidän tulisi pitää huolta kokonaiskuntoisuudestamme. Kokonaiskuntoisuusmalli on konkreettinen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa itsensä johtamiseen. Mallin lähtökohta on, että ihminen on kokonaisuus ja elämän hallintaan tarvitaan kokonaiskuntoisuutta. Kokonaiskuntoisuus koostuu kuudesta osa-alueesta (kuvio 3), joita pitää osata johtaa tasapainoisesti. Tätä kokonaisuutta johdamme, kun johdamme itseämme tasapainoisesti, tavoittelemme kokonaisvaltaista hyvinvointia, jatkuvaa uudistumista ja henkilökohtaista tehokkuutta. (Emt. 28-34.) Persoonallisuuden piirteet vaikuttavat yksilön kykyyn johtaa itseään, mutta tutkimuksissa on myös havaittu, että itsensä johtamista voidaan valmentaa (Neck ja Manz 1996, 445).



Kuvio 3. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin elementit (Sydänmaanlakka 2011)

Itsensä johtaminen tulisi nähdä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Älykkäässä organisaatiossa itsensä johtaminen nähdään olevan johtamisen ytimessä. Kun organisaatiot ovat madaltuneet, edellytetään kaikilta työntekijöiltä entistä itsenäisempää toimintaa ja vastuunkatona. Johtamisjärjestelmän on tasapainotettava erilaisia ristiriitaisiakin tavoitteita. Älykkäässä organisaatiossa osataan tasapainottaa kolmea tekijää, tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi, jotka ovat elintärkeitä organisaation olemassaololle pitkällä tähtäimellä. Kun organisaatio toimii tehokkaasti, se on kilpailukykyinen. Organisaatio myös panostaa jatkuvasti uuden oppimiseen ja organisaation uudistumiseen, jolloin se varmistaa kilpailukykynsä tulevaisuudessakin. Lisäksi organisaatio pitää hyvää huolta hyvinvoinnistaan, koska tällöin se mahdollistaa, että sen henkilöstö voi hyvin, tekee hyvää tulosta ja uudistuu pitkällä tähtäimellä. Edellä kuvattuun tasapainoiseen johtamiseen päästään, kun sovelletaan systemaattisesti viittä johtamisen perusprosessia: suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen sekä älykäs ihmisten ja itsensä johtaminen. Kun itsensä johtaminen on ytimessä, toimiessaan hyvin, se edesauttaa kaikkien muiden johtamisprosessien laadukasta toteutumista. (Sydänmaanlakka 2011, 28-34.)

3.3.2 Suorituksen johtaminen

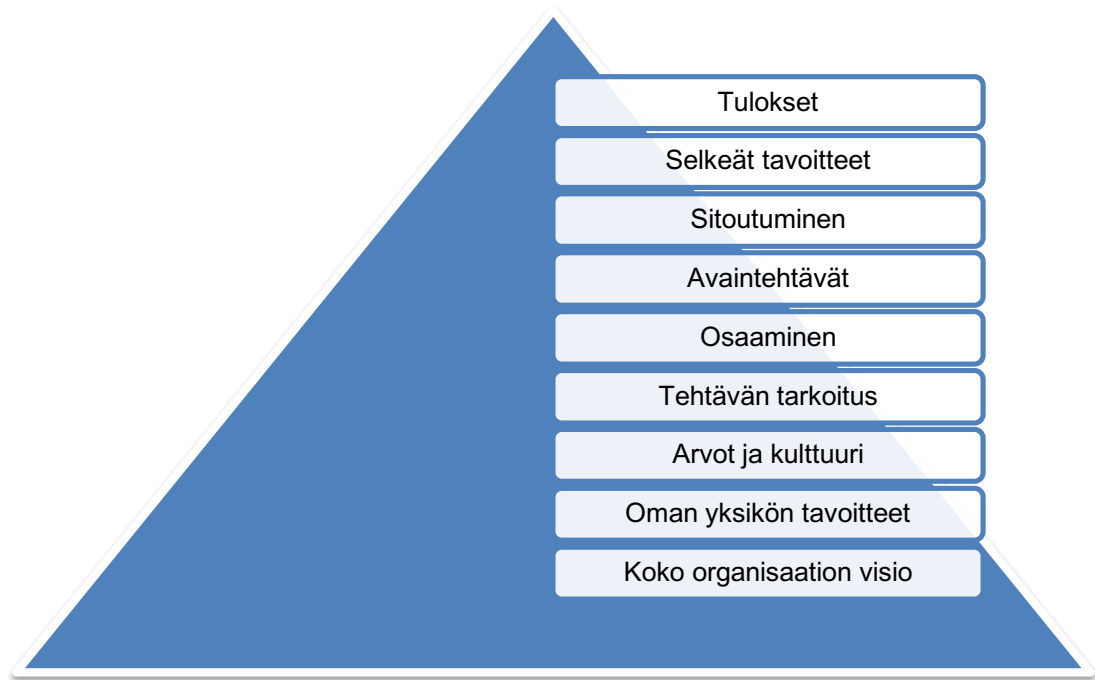
Suorituksen johtamista voi pitää tärkeimpänä henkilöstöjohtamisen prosessina, koska se luo pohjan monille muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Vaikka suorituksen johtamista on tehty pitkään organisaatioissa, ei se kuitenkaan toimi käytännössä kovinkaan

hyvin. Suorituksen johtamisen tavoitteena on suorituksen jatkuva parantaminen. Suorituksen johtamisessa on neljä eri elementtiä: tavoitteiden asettaminen, seuranta/valmennus, palaute ja kehittäminen. Aikaisemmin suorituksen johtamisesta on käytetty termiä suorituksen arviointi, joka keskittyi tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen sekä leimallisesti vain arviointiin. Suorituksen johtamisen tavoitteena on keskittyä enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen, jolloin suorituksen arvioinnista siirrytään menneisyydestä nykyisyyteen ja tulevaisuuteen sekä arvioinnista kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2012, 81-83.)

Suorituksen johtamista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja koko organisaatiotasolla. Tärkeimmät työkalut ovat suunnittelukokoukset, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja päivittäisjohtaminen. Päivittäisjohtaminen luo perustan hyvälle suorituksen johtamiselle, ja sitä ei tule unohtaa. Päivittäinen johtaminen on alaisten ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, delegointia ja yhdessä tekemistä. Hyvä päivittäisjohtaminen tarkoittaa, että tuntee alaisensa, ja osaa ohjata heitä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti, unohtamatta motivointia. Henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, joten kilpailukyky muodostuu pitkälti henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Olennaista on, miten tehokkaasti tätä organisaation keskeisintä voimavaraa johdetaan. Johtajan tehtävä on organisoida onnistumisia ja pitää henkilöstön motivaatiotaso mahdollisimman korkeana. Organisaatiossa tulee olla johtamismalli, johon suorituksen johtaminen liitetään. Hyvin yleinen edelleen käytössä oleva malli on tilannejohtaminen, jonka Paul Hersey ja Kenneth H. Blanchard ovat kehittäneet. Tilannejohtamismallissa sovelletaan neljää johtamistyyliä alaisen valmiustason perusteella: ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. (Sydänmaanlakka 2012, 83, 110-115.)

Suorituksen johtaminen perustuu jatkuvaan suorituksen kehittämiseen, joka voi kohdistua esim. asiakastyytyväisyyteen parantamiseen, operatiivisen tehokkuuden parantamiseen, osaamisen tai työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tärkeää on, että kehittämisen näkökulmana on jatkuva kehittäminen systemaattisesti ja että suorituksen tavoiteltu parantuminen on pitkäaikaista. Lisäksi suorituksen johtamisen tarkoitus on yhdistää organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulma. Tavoitteiden harmonisointi on suorituksen johtamisen avaintehtävä yrityksen näkökulmasta. Hierarkiset organisaatiot mahdollistavat tehokkaan ylhäältä alas –viestinnän, vaikka ne eivät olisikaan muuten tehokkaita. Verkosto tai prosessiorganisaatioissa on olennaista huomioida suorituksen johtamisen järjestelmässä organisaation tarpeet. Yksilön kannalta on tärkeää nähdä oma toiminta kytkettynä koko organisaation tarkoitukseen. Yksilön tulisi tietää organisaation visio ja oman yksilön tavoitteet, jotta voi ymmärtää oman tarkoituksen kokonaisuudessa. Kuviossa 4 on

esitetty yksilötasolla, miten saavutetaan tuloksellinen toiminta. (Sydänmaalakka 2012, 85-91.)



Kuvio 4. Tuloksellisen toiminnan portaat yksilötasolla (Mukaillen Sydänmaalakka 2012, 88)

Tuloksellisen toiminnan taustalla merkittävässä asemassa on oman tehtävän tarkoituksen hahmottaminen. Tarkoitusta tulee peilata organisaation arvoihin ja kulttuuriin, mikä tuo näkemyksen siitä, miten yleensä on tapana toimia. Tarkoituksen jälkeen tulee tietää oma avaintehtävä, ja mitä osaamista se edellyttää. Sitoutuminen selkeisiin tavoitteisiin mahdollistaa tulosten aikaansaamisen. Esimiesten tehtävä on antaa yksilölle kuva organisaation visiosta käsin, miten huippusuoritukset saavutetaan. (Sydänmaalakka 2012, 85-91.)

3.3.3 Asiantuntijoiden johtaminen

Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijoilla on usein vahvempi osaaminen organisaation toiminnan keskeisillä osaamisalueilla kuin johdolla. Asiantuntijat luottavat usein omaan asiantuntemukseensa ja eivätkä välttämättä halua tulla johdetuksi, mikä tekee johtamisesta haasteellista asiantuntijaorganisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatiossa ajattelua ja toimintaa ei voi erottaa toisistaan, vaan johtaminen ja asiantuntijoiden erityistietämys tulee nivoa yhteen. Perinteinen johtamiskäsitys erottaa johtamisen työn sisällöstä, mutta

asiantuntijaorganisaatiossa johtamisen tulee liittyä voimakkaasti työn sisältöön. (Juuti 2001, 240–241; Mintzberg 1990; Sipilä 1995, 56-66, 69-70.)

Etenkin asiantuntijaorganisaatiossa organisaation voimavarat muodostuvat pitkälti aineettomasta pääomasta, jolle on tyypillistä, että sitä on vaikea määritellä. Aineeton pääoma koostuu inhimillisestä-, organisatorisesta- ja suhdepääomasta. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat tiedot, ihmisten osaaminen ja kokemukset. Organisatorista pääomaa ovat arvot, kulttuuri, tietojärjestelmät sekä kerätty tieto. Suhdepääomaan kuuluvat suhteet asiakkaisiin ja esim. sidosryhmiin. Aineettoman pääoman johtaminen on noussut huomion keskipisteeseen, kun puhutaan organisaation oppimisesta. (Juuti 2013, 165.)

Menestyksen taustalla asiantuntijaorganisaatiossa on sen jäsenten (asiantuntijoiden) tuottama osaaminen. Asiantuntijaorganisaatiossa koko organisaation toiminta rakentuu asiantuntijoiden ominaisuuksien perusteella. Asiantuntijaorganisaatiossa korostuukin ihmisten johtaminen, jonka tulisi olla visionääristä ja innostavaa. Johtamisen keskiössä olisi luoda organisaatioon arvomaailma, pohtia strategioita ja kehittää organisaatiokulttuuria. Kun johtaminen on laadukasta, organisaation jäsenet kokevat organisaation edun omana etunaan ja organisaation menestyksen henkilökohtaisena menestyksenään. Tyypillisesti tällöin myös omasta organisaatiosta ollaan ylpeitä, ja koetaan työyhteisön jäsenet itselle tärkeiksi ihmisiksi. Edellä kuvatussa organisaatiossa merkittävässä roolissa ovat yhteistyö sekä avoin vuoropuhelu. Näiden lisäksi kilpailu sekä konfliktit jäävät vähemmälle huomiolle. Organisaatiossa, joka on edellä kuvatun kaltainen, toiminnan rajat ovat joustavat, eivätkö ne perustu jäykkiin sääntöihin. Tällöin johtajuus kumpuaa luottamusta ja tilannetajua auktoriteettien sanelemien ohjeiden sijaan. (Huuhka 2010, 37, 74, 80.)

Johtajan tulee asiantuntijaorganisaatiossa kuunnella, rohkaista, välittää ja kannustaa. Lisäksi asiantuntijoiden johtamisessa johtajalle tulisi olla tärkeää kommunikointi sekä halu kohdata henkilöstö, jolloin henkilöstö kokee, että heitä arvostetaan. Erilaisten kohtaamisten kautta johtajalle mahdollistuu henkilöstöön tutustuminen ja henkilöstölle tutustuminen johtajaansa. (Huuhka 2010, 137–140.)

Laineman (2005, 45) mukaan asiantuntijaorganisaatio toimii sitä paremmin, mitä vähemmän käytössä on asemavaltaan perustuva johtaminen. Toimintakulttuurin avoimuus ja jatkuva dialogi ovat merkittävä osa luottamuksen ja yhteistyön rakentamista. Etenkin luo-

vat osaajat arvostavat johtajan kykyä olla avoin, riippumaton ja tasapuolinen. Tämän lisäksi usein arvostetaan myös aktiivista kommunikointia, rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Luovassa asiantuntijaorganisaatiossa tulisi määrittää laadullisia ja määrällisiä tavoitteita, eikä niinkään käyttää energiaa työhön käytettyjen tuntien mittaamiseen. Luovuus vapautuu parhaiten, kun työntekijä voi vaikuttaa työntekemisen paikkaan ja aikaan. (Huuhka 2010, 84-85, 137–140.)

Organisaatiossa toteutettua johtamista tulkitaan myönteisesti tai kielteisesti tunnehavaintojen sekä muodostuneiden käsitysten perusteella. Edellä kuvatut työperäiset kokemukset joko vahvistavat tai heikentävät sitoutumista organisaatioon. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilökohtaiset tavoitteet ja toiveet ovat tekijöitä, jotka johtajan tulee ottaa huomioon, koska nämä tekijät ohjaavat kohti päämääriä. Johtajalta edellytetään tunneälytaitoja, joilla pystytään tunnistamaan ja ymmärtämään jokaisen yksilön omia tavoitteita. Johtamisen vuorovaikutuksella mahdollistetaan, että sekä yksilön että organisaation tavoitteisiin saadaan molemmille yhteisiä merkityksiä, jolloin yksilön ja organisaation tavoitteet saadaan samansuuntaisiksi. Tilannetajun avulla johtaja pystyy havaitsemaan muutostarpeita ja odotuksia sekä toimintaympäristön että yksilöiden tasolla. Pehmeiden arvojen huomiointi kovien arvojen rinnalla on menestyksen kannalta tärkeää. Vuorovaikutustilanteet johtamisessa vaikuttavat siihen, miten yksilö ymmärtää johtamisen, ja mitä merkityksiä se yksilölle tuottaa. Voidaankin siis todeta, että johtamisen tunneperäiset rakenteet ovat yhteydessä työntekijöiden motivaatioon, toimintaan ja osaamisen kehittymiseen. (Kolari 2010, 177, 181.)

3.4 Muutosjohtaminen

Filander (2000) kuvaa muutosjohtamista prosessiksi, jossa yksilöt ja yhteisö autetaan siirtymään vanhasta tavasta tehdä asioita uuteen tapaan. Muutoksia tapahtuu kaikissa organisaatioissa, mikä asettaa päivittäisen haasteen muutosprosessien ennakoinnille, suunnittelulle ja toteutukselle. Organisaatioissa vastaan tulee sekä pieniä että suuria muutoksia. Muutoksia voi siis tapahtua jatkuvasti päivittäin tai vastaavasti hyvinkin harvakseltaan, joista erityisesti nopeat muutokset edellyttävät muutosjohtamisen taitoja (Stenvall & Virtanen 2007). Erilaisia muutoksia on kuvattu kuviossa 5.

		Muutoksen aikahorisontti	
		Nopea	Hidas
Muutoksen kohteen koko	Suppea	Muutostyyppi 1. "pieni mutta nopea muutos" <ul style="list-style-type: none"> • organisaation osaan kohdistuva muutos • toteutetaan nopeassa aikataulussa • riskit realistisia • tähtää toimintatapojen muuttamiseen • edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	Muutostyyppi 2. "pieni ja hidas muutos" <ul style="list-style-type: none"> • organisaation osaan kohdistuva muutos • toteutetaan hitaassa aikataulussa • olemattomat riskit • tähtää toimintatapojen muuttamiseen • muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
	Laaja-alainen	Muutostyyppi 3. "laaja-alainen ja nopea muutos" koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos <ul style="list-style-type: none"> • toteutetaan nopeassa aikataulussa • riskien tiedostaminen kriittistä • tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	Muutostyyppi 4. "laaja-alainen hidas muutos" <ul style="list-style-type: none"> • koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • toteutetaan hitaassa aikataulussa • riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden vuoksi • tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinta ja "muutosprojektin ohjaus" asia, josta huolehdittava

Kuvio 5. Muutosten tyypittely (Stenvall & Virtanen 2007)

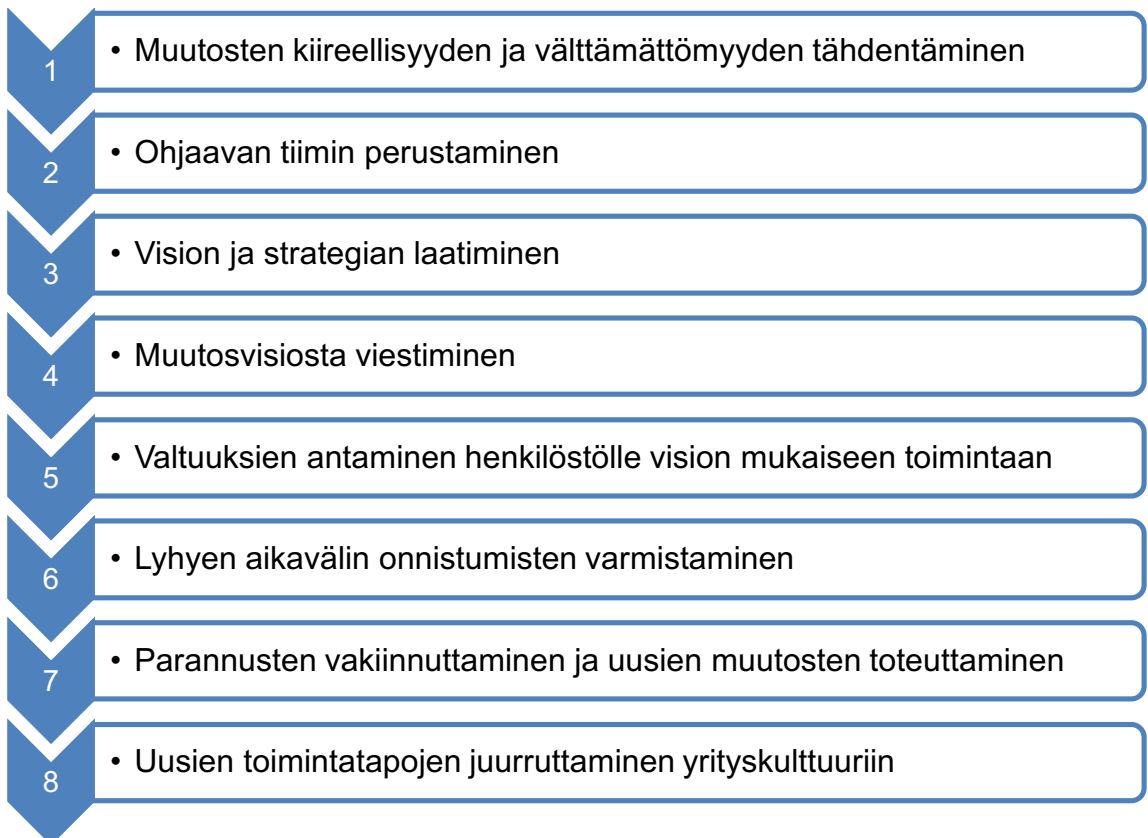
Esimiehen tehtäviin kuuluu sitoutuminen muutokseen ja organisaation vieminen kohti asetettuja tavoitteita. Muutostilanteissa esimiesten tehtävä on kertoa työntekijöille yksinkertaisesti, mikä muuttuu, miksi muutos tehdään, ja miten muutos tulee vaikuttamaan juuri kyseisen työntekijäjoukon toimintaan. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Kun arvioidaan henkilöstön roolia muutostilanteissa, keskeisimmäksi kysymykseksi nousee se, miten muutos koetaan organisaation alimmilla hierarkiatasoilla. Muutostilanteiden hallitsemiseksi on erityisen tärkeää ymmärtää, mitä tunteita organisaatiossa tapahtuvat muutokset nostavat työntekijöiden mieliin. Tutkimuksissa on havaittu henkilöstön kokevan muutokset usein prosessinkaltaisina, josta voidaan erottaa kolme päävaihetta: lamaannus, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. (Stenvall & Harisalo 2000).

3.4.1 Kotterin muutosprosessimalli

Eräs tunnetuimmista muutosjohtamisen mallinnuksista on John P. Kotterin kahdeksan askeleen -malli. Kotter (1996) toteaa, että muutoksen aikaansaamiseksi tavoitteiden lisäksi on suunniteltava hyvin varsinaisen muutosprosessin kulku. Kotter korostaa, että

ensimmäinen askel muutosprosessin käynnistämisessä on muutoksen ja muutostarpeen hyväksyminen. Muutoksen edistyminen vaatii muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden painottamista. Kotterin malli etenee kuvion 6 mukaisesti. Viestinnällä on tärkeä rooli koko muutosprosessin ajan jokaisessa vaiheessa. Lisäksi vaiheet nivoutuvat tiivistä toisiinsa, ja vaiheista muodostuva kokonaiskuva on oleellinen Kotterin muutosprosessimallissa. (Kotter 1995.)



Kuvio 6. Kotterin muutosmallin vaiheet

Seuraavaksi esittelen Kotterin muutosmallin vaiheet

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Onnistuneessa muutosjohtamisessa luodaan Kotterin mallin ensimmäisen vaiheen mukaan muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne organisaatioon. Tällöin kilpailutilanteen ja markkinoiden tunteminen ja tutkiminen ovat keskiössä. Tarkoitus on päästä eroon liiasta tyytyväisyydestä vallitsevaan tilanteeseen. Olennaista on luoda tunne tai kuva muutoksen välttämättömyydestä ja tärkeydestä. Mikäli tämä vaihe ei to-

teudu, organisaatiota on vaikea saada tekemään yhteistyötä muutoksen eteen. Henkilöstö on tällöin liian tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen ja arvioi muutoksen turhaksi, mikä johtaa siihen, että muutokset eivät etene toivotusti. Olennaista on, että muutoksen onnistumiseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin uskotaan keskijohdossa. Heidän on välitettävä uskottavasti viesti muutoksen välttämättömyydestä ja vähennettävä liiallista organisaatiossa vallitsevaa tyytyväisyyttä. (Kotter 1996, 18, 31-39.)

Organisaatiossa tulee tunnistaa ja käydä lävitse organisaation tilanne. Kosonen ym. (2002) tuovat esille nykytila-analyysin. Analyysin tarkoitus on tuoda esille mahdollinen organisaation muutostarve. Nykytila-analyysissä tulee keskittyä kokonaistoimintaan, ja analyysin tarkoitus on tuottaa luotettavaa ja täsmällistä tietoa organisaation lähtötilasta. Tilaa hahmoteltaessa on hyvä käyttää hyväksi sekä objektiivista että ihmisten käsitystä asiasta. Organisaation nykytilan hahmottamiseksi tietoa tulee kerätä mahdollisimman monesta lähteestä. (Emt. 11-24.) Tiedon keräämisen jälkeen organisaatiossa tulee keskustella mahdollisuuksista, joihin muutoksella haetaan ratkaisua (Kotter 1996, 35).

Muutosten alkuvaiheessa esimiehen tehtävä on tukea ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, minkä vuoksi muutosta ollaan toteuttamassa. Moni työntekijä saattaa kokea uhkana sen, kun työprosessi muuttuu tai valta työympäristössä muuttuu, minkä vuoksi on tärkeää keskustella avoimesti ja rehellisesti muutoksesta (Haapalainen 2005, 24.)

2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Monessa tapauksessa muutokset saatetaan liittää näkyvästi yhteen henkilöön, joka saattaa olla vaarallista, koska harvoin yksi henkilö pystyy kehittämään vision, poistamaan muutosprosessin edessä olevat esteet, hallitsemaan useita muutosprojekteja samanaikaisesti sekä juurruttamaan uusia toimintatapoja. (Kotter 1997, 45-16.) Muutosprosessissa tarvitaan vahvaa ohjaavaa tiimiä, joka pitää muutoksen käynnissä (Kotter 1996, 45-51).

Tiimin tarkoituksena on viedä muutosta eteenpäin sekä samalla ohjata muutosta oikeaan suuntaan. Tiimin kokoonpanon täytyy olla huolellisesti valittu sekä oikea, jotta tiimi onnistuu työssään. Olennaista on, että jäsenten välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Lisäksi tiimillä tulee olla yhteinen tavoite. Vahvaan ohjaavaan tiimiin olisi hyvä saada mukaan mahdollisuuksien mukaan erilaisia persoonia. Lisäksi tiimissä tulisi olla riittävästi

tiettyyn asemaan perustuvaa valtaa, johtajuutta, uskottavuutta ja asiantuntemusta. Vahvan ja yhteen hiileen puhaltavan ohjaavan tiimin avulla muutoksen eteen tulevat ongelmat ovat helpommin ratkaistavissa, ja muutos on mahdollista pitää koko ajan käynnissä. (Kotter 1996, 45-51.)

Ohjaavan tiimin henkilöitä valittaessa luottamus on tärkeä, koska sillä on merkitystä sekä tiimin jäsenten keskinäiseen suhteeseen että koko organisaation toimivuuteen johdettaessa organisaatiota kohti uusia yhteisiä päämääriä. Luottamus auttaa ryhmää yhteisten tavoitteiden määrittelyssä ja tavoitteisiin sitoutumisessa. Jäsenillä on syytä olla tarvittavaa asiantuntemusta, mutta myös riittävän hyvä maine. Muutos vaatii johtamista, mutta ei pelkästään vaiheiden läpikäyntiä. Muutoksen johtamisessa ihmisiä tulee kannustaa toimimaan samansuuntaisesti, jotta yhteinen päämäärä saavutetaan. (Kotter 1996, 57, 65; Kotter 1997, 51-53.)

3. Vision ja strategian laatiminen

Kolmannessa vaiheessa muutokselle laaditaan ja muodostetaan visio sekä strategia muutoksen toteuttamiseksi. Visio toimii muutoshankkeen ohjenuorana ja sen toteuttamisen varmistamiseksi tarvitaan toimintastrategioita. (Kotter 1996, 18.) Muutosprosessissa toimintastrategialla tarkoitetaan keinoja, joilla visio voidaan saavuttaa (Kotter 1996, 71).

Visio on yrityksen näkymä siitä, millainen yritys haluaa olla pitkällä aikavälillä. Visiota kehitellään tulevaisuuteen ja se pohjautuu arvoihin. Vision on oltava selkeä, voimakas, vakuuttava sekä saavutettavissa oleva. Toisaalta vision tulee herättää tunteita, kuohuttaa tai jopa pelottaa. (Kamensky 2010, 78-79.) Vision tarkoitus on antaa organisaatiolle suunta, mihin organisaatio haluaa mennä ja mikä se haluaa olla. Lisäksi sen avulla pyritään kartoittamaan yhteisiä päämääriä organisaatiolle ja koko henkilöstölle. (Kauppinen 2002, 32-33.)

Muutosprosessissa visiolla on kolme tavoitetta. Visio määrittää muutokselle suunnan, motivoi ihmisiä työskentelemään muutoksen hyväksi ja auttaa koordinoimaan suoritettavia toimenpiteitä (Kotter 1996, 68-69). Visiolla hahmotetaan tulevaisuuden kuvaa ja se antaa viitteitä siihen, miksi määriteltyä tulevaisuutta tulee tavoitella. Visio on välttämätön muutosprosessin onnistumiselle. Se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, joka auttaa yksinkertaistamaan yksityiskohtaisempia päätöksiä. Visio lisäksi kannustaa henkilöstöä

tekemään oikeita toimenpiteitä niiden vaikeudesta huolimatta. Hyvän vision avulla voidaan torjua muutoksesta johtuvaa haluttomuutta, koska se antaa toivoa ja toimii sen vuoksi kannustavana. Lisäksi visio auttaa myös koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä tehokkaasti. Yhteisen ja selkeän vision avulla voidaan säästää merkittävästi prosessin kustannuksissa, koska prosessi toimii tehokkaasti. Tällöin henkilöstö voi työskennellä itsenäisesti ilman, että jokaista asiaa täytyy varmistaa esimieheltä tai kollegoilta. (Kotter 1996, 60-62.)

Kun organisaatio määrittelee visionsa hyvin, sitä voi käyttää työkaluna menestyksen saavuttamisessa. Tällöin visio antaa suunnan organisaatiolle. Ensinnäkin visio voidaan arvioida olevan organisaation työvälineistä haastavin, mutta samalla se on myös tärkein, kun arvioidaan liiketoiminnan johtamista sekä kehittämistä. Toiseksi visio voidaan kuvata organisaation elämäntehtäväksi, koska toiminta-ajatusten sekä arvojen kautta organisaatiota viedään kohti visiota. Lisäksi vision tehtävänä on auttaa strategisessa suunnittelussa ja sen toteutuksen eri vaiheissa. (Kamensky 2010, 81–82.)

4. Muutosvisiosta viestiminen

Neljännän vaiheen tarkoitus on käyttää hyväksi kaikkia keinoja, jotta uudesta visiosta ja strategioista viestitään tehokkaasti. Lisäksi ohjaavan tiimin on tarkoitus näyttää mallia niistä toimintamalleista, joita muun henkilöstön odotetaan noudattavan. Avoin ja runsas viestintä vähentävät ennakkoluuloja ja huhuja. Vision suurin hyöty saavutetaan, kun se on viestitettävissä koko organisaatiolle ja sitä kautta organisaatiossa ihmiset motivoituvat yhteisen päämäärän hyväksi. Onnistuneen viestimisen avulla saavutettu yhteinen näkemys tavoiteltavasta tulevaisuudesta, voi auttaa muutosten läpiviemistä tukevien toimenpiteiden koordinoinnissa ja muutokseen motivoitumisessa. (Kotter 1996, 16, 73, 85.)

Åberg (2006) muistuttaa, että muutostilanteet vaativat jatkuvaa viestintää. Myös Kotterin (1996) mukaan viestiä tulee toistaa erilaissa yhteyksissä yhä uudelleen ja uudelleen. Tämän avulla ihmiset saadaan asennoitumaan muutokseen ja välittämään sen puolesta ajatusta eteenpäin. Lisäksi on hyvä varautua keskusteluihin muutoksesta, joka auttaa viestinnän onnistumista. (Emt., 90.)

5. Valtuuksien antaminen henkilöstölle vision mukaiseen toimintaan

Viidennen vaiheen tarkoituksena on siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolle. Henkilöstölle tulee antaa valtuudet strategian mukaisen toiminnan aikaansaamiseksi. Tällöin poistetaan muutosvision toteuttamisen tieltä mahdollisimman paljon esteitä. Merkittäviä esteitä ovat organisaatorakenteet, puutteellinen osaaminen tietojen tai taitojen osalta, järjestelmien toimivuus ja johdon haluttomuus muutoksille. (Kotter 1996, 88-99, 102.)

Organisaatorakenne on tärkeä miettiä uudestaan uuden vision saavuttamisen kannalta, jotta voidaan tehdä tarvittavat muutokset. Koulutusta on syytä tarjota henkilöstölle puutteellisten tietojen ja taitojen saavuttamiseksi. Lisäksi muutoshaluttomaan johtoon on hyvä kiinnittää huomiota. Hankalien ja muutoshaluttomien esimiesten toimintaan ja käytökseen on tärkeä puuttua, koska heidän toimintansa jarruttaa koko muutosprosessia. Organisaation tieto- ja henkilöstöjärjestelmät eivät myöskään saa olla ristiriidassa uuden vision kanssa, vaan ne on muutettava ja nivottava yhteen uuden vision kanssa. Henkilöstön tulee ymmärtää muutostarve. (Kotter 1996, 88-99, 115.)

Kun yrityksessä on oikeanlainen rakenne, oikea valmennus, oikeat järjestelmät ja esimiehet, jotka tukevat visiota, on mahdollista hyödyntää henkilöstön taitoja. Henkilöstörooli on tuoda muutosten toteuttamiseen tarpeellinen ihmisten johtamisen osaaminen. (Kotter 1996, 88-99.)

Johdon tehtävänä on opettaa organisaatiolle organisaation vision suuntaisia ihanteita, joilla luodaan perusta sille, että jokainen organisaation jäsen pystyy luomaan kiinteän suhteen oman toiminnan ja organisaation vision välille (Juuti 2013, 166). Visio on organisaation kehittymisen kannalta keskeinen tekijä. Visionäärisyys on johtajan keskeinen ominaisuus, minkä avulla organisaatio viedään uskottavasti kohti tulevaisuutta, jonka uskotaan olevan tavoittelemisen arvoinen. Kun visio on innostava, se saa henkilöstön sitoutumaan vision määrittelemään suuntaan ja mahdollistaa kyseisen suunnan vaatiman muutoksen. Visionäärisessä johtamisessa olennaista on johtajan vuorovaikutustaidot, joilla johtaja motivoi asiantuntijat antamaan parhaan panoksen organisaatiolle ja sen toiminnalle. (Huuhka 2010, 59–61.)

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Pienetkin muutosprosessit ovat yleensä pitkiä, jolloin on hyvä osoittaa, että tehdyistä muutoksista on ollut hyötyä ja niillä on saavutettu tuloksia. Suuria muutoksia on hyvä

kannustaa todentamalla onnistumisia pienempien ja lyhyellä aikavälillä saavutettavien tulosten kautta. Tämä auttaa varmistamaan myös muutosprosessin jatkuvuutta, jos muutosprosessin tulosten saaminen kestää kauan, saattaa hyvinkin alkanut muutos pysähtyä tai loppua, jos tuloksia ei pystytä osoittamaan. Lyhyen aikavälin onnistumiset osoittavat henkilöstölle, että uhraukset ovat olleet sen arvoisia. (Kotter 1996, 117-119, 122-123.)

Onnistumisten on oltava todellisia, näkyviä, kiistattomia ja niiden on liityttävä muutos-hankkeeseen. Lyhyen aikavälin onnistumisten tarkoituksena on parantaa henkilöstön suorituskyyä ja ylläpitää muutoshanketta sekä mielenkiintoa muutoksesta. Onnistumisten avulla varmistetaan henkilöstön motivaation säilyminen ja mahdollistetaan motivaatioon lisääntyminen. Onnistumisten avulla saadaan näyttöä muutoksen onnistumisesta. Lisäksi onnistumisten kautta voidaan perustella muutoksen aiheuttamia kustannuksia. Onnistumiset myös vähentävät muutosta vastustavien väitteitä, ja houkuttelevat heitä muutoksen kannattajiksi ja puolestapuhujiksi. Olennaista on myös, että lyhyen aikavälin onnistumisten avulla voidaan tarkkailla muutoksen suuntaa ja varmistaa vision mukainen menosuunta. (Kotter 1996, 102-106.)

Lyhyen aikavälin onnistumisen tavoittelu saattaa myös lisätä henkilöstöön kohdistuvaa painetta. Vaikka paine voi olla johdon ja esimiesten kannalta välttämätön keino pitää muutos mielessä, niin se saattaa aiheuttaa stressiä ja uupumusta. Muutoshankkeissa johdon tulisi vähentää stressiä ja lisätä motivaatiota muutoksesta kertomalla jatkuvasti visiosta ja strategioista. (Kotter 1997, 10.)

7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen

Edellisessä vaiheessa tarkoitus on herättää organisaatio muutokseen, jotta muutos voidaan toteuttaa. Seitsemännessä vaiheessa tulee varmistaa, että organisaatiossa toimitaan tehtyjen parannusten edellyttämällä tavalla. Uusien toimintatapojen vakiinnuttamisessa tulee ottaa huomioon organisaatiossa vallitsevat riippuvuudet. Toiminnan muutos voi edellyttää organisaation muiden toimintojen muutosta, jotta muutos saadaan vakiintumaan. Toimintojen riippuvuussuhteita on syytä tarkastella ja karsia, koska ne voivat olla jäänteitä historiallisista toiminnoista. Tällöin edistetään parannusten vakiintumista, koska organisaation ja toiminnan kehittyminen vaatii jatkuvasti uusia muutoksia. (Kotter 1996, 113, 131-132, 142.)

Tämä vaihe saattaa kestää jopa vuosia. Ihmisten johtamisen taito ja johtajien ajattelun pitkäjänteisyys ovat todella tärkeitä. Yksi iso muutoshanke saattaa koostua kymmenistä pienemmistä muutoshankkeista, joiden kaikkien pitäisi toimia yhden ison vision suuntaisesti. Ylimmän johdon tehtävä on haasteellinen, jos kaikki hankkeet olisivat heidän hallinnassaan, jonka vuoksi on olennaista, että alemman tason johtajat hoitavat projektin hallinnan ja projektikohtaisen johtamisen. Ylimmän johdon tehtävänä on kuitenkin pitää huolta siitä, että organisaatiossa muutokset koetaan tärkeiksi. Lisäksi olennaista on, että kokonaishankkeen tavoite pysyy selkeänä. Osa hankkeista saatetaan saada onnistuneesti päätökseen jo siinä vaiheessa, kun kokonaishanke olisi vielä kesken. Tässä vaiheessa ohjaavan tiimin rooli on tärkeä. Tiimin tehtävä on luoda koko ajan uusia muutosprojekteja lyhyen välin onnistumisten vuoksi. Tällöin vältetään muutoshankkeen tyrehtymiseltä tässä vaiheessa. Ohjaavan tiimin tulisi käyttää riittävästi aikaa varmistaakseen, että kaikki uudet menettelytavat ja onnistuneet pienemmät muutokset juurtuvat kunnolla organisaation kulttuuriin. (Kotter 1996, 124-126.)

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallin viimeisessä vaiheessa on tarkoitus juurruttaa muutoksen tuomat uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Kotter kritisoi menetelmiä, joissa ensimmäiseksi muutetaan yrityskulttuuria tai arvoja muutokselle ja kehitystyölle sopiviksi. Muutosprosessin kannalta on tärkeämpää ymmärtää organisaatiossa vallitseva kulttuuri kuin yrittää alussa muuttaa sitä. (Emt, 18, 155-157.)

Kulttuuri tarkoittaa tässä yhteydessä ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia yhteisiä arvoja ja toimintanormeja. Toimintanormit ovat ryhmässä vallitsevia tavallisia toimintatapoja, jotka ovat mukana ryhmän toiminnassa. Ryhmä opettaa toimintatavat aina uusille jäsenille. Uuden jäsenen on omaksuttava ryhmän toimintanormit, jotta hän pääsee mukaan ryhmään. Lisäksi yhteiset arvot ovat ryhmän jäsenille asioita, jotka tulee ottaa huomioon, koska ne vaikuttavat suoraan ryhmän toimintatapoihin. Yleensä todetaan, että yhteisiä arvoja on vaikeampi muuttaa kuin toimintanormeja. Tämä johtuu siitä, että arvot ovat normeja näkymättömämpiä, ja ne ovat juurtuneet kulttuuriin syvemmin. Yrityksen kulttuuri on tärkeä, koska se voi vaikuttaa merkittävästi ihmisten toimintatapoihin. Kulttuuria on vaikea muuttaa, koska näkymättömyytensä takia siihen on suoraan vaikea vaikuttaa. (Kotter 1996, 129-130.)

Jos muutoshankkeen aikana kehitetyt uudet toimintamallit eivät ole yhteensopivia yrityksen kulttuurin kanssa, on riskinä, että ne eivät koskaan vakiinnu. Jopa vuosien jälkeen muutokset voivat kadota, jos ne eivät ole juurtuneet tiukasti normeihin eivätkä arvoihin. Kun yrityksen vanha kulttuuri ei ole täysin ristiriidassa uuden muutosvision kanssa, haastetta aiheuttaa, miten yhdistää uudet toimintatavat vanhaan muottiin ja karsia samalla ristiriitaiset osuudet pois. Jos uusi visio ei ole ollenkaan sopusoinnussa yrityksen vanhan kulttuurin kanssa, tehtävästä tulee paljon haastavampi, koska kulttuuria ei voi muokata helposti ja nopeasti eikä sitä voi muuttaa väkisin. (Kotter 1996, 130, 132, 135-137.)

Kulttuurin muutosprosessi alkaa muutoshankkeen alkuvaiheessa. Tällöin asenteet ja toimintatavat alkavat muuttua muutoshankkeen tavoitteiden mukaisiksi. Kuitenkin suurin osa muutoksista juurtuu vasta kunkin muutosjakson lopussa. Kulttuurin lopullinen muutos tulisikin toteuttaa vasta, kun muutoshanke on lopussa. Usein uudet toimintatavat juurtuvat kulttuuriin vasta, kun on aivan selvää, että ne toimivat paremmin kuin vanhat menetelmät. Kulttuuri muuttuu yleensä vasta, kun henkilöstö on alkanut toimia uudella tavalla ja uusi toimintatapa on alkanut tuottaa näkyviä hyötyjä. Lisäksi usein edellytyksenä on, että henkilöstö näkee uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Kulttuurin muutos voi joskus vaatia myös keskeisessä asemassa olevien henkilöiden vaihtamista. Muutos on juurtunut lopullisesti yrityksen toimintaan ja kulttuuriin, kun on varmistettu ne keinot, joilla johtohenkilöiden seuraajat valitaan ja koulutetaan. Keinojen tulee olla uusien toimintatapojen mukaisia, jotta voidaan varmistaa, että muutos pysyy mukana yrityksen toiminnassa, vaikka vaihtuvuutta henkilöstössä tai johdossa tapahtuisikin. (Kotter 1996, 130, 132, 135-137.)

3.4.2 Esimiehen asema muutoksen onnistumisessa

Esimiehen tehtäviin kuuluu sitoutuminen muutokseen ja organisaation vieminen kohti asetettuja tavoitteita. Muutostilanteissa esimiesten tehtävä on kertoa työntekijöille yksinkertaisesti, mikä muuttuu, miksi muutos tehdään, ja miten muutos tulee vaikuttamaan juuri kyseisen työntekijäjoukon toimintaan. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Kun arvioidaan henkilöstön roolia muutostilanteissa, nousee keskeisimmäksi kysymykseksi se, miten muutos koetaan organisaation alimmilla hierarkiatasoilla. Muutostilanteiden hallitsemiseksi on erityisen tärkeää ymmärtää, mitä tunteita organisaatiossa tapahtuvat muutokset nostavat työntekijöiden mieliin. Tutkimuksissa on havaittu henkilöstön kokevan muutokset usein prosessin kaltaisina. Kokemuksista voidaan erottaa

kolme päävaihetta: lamaannus, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. (Stenvall & Harisalo 2000.) Iloranta & Pajunen-Muhonen (2008, 70) kuvaavat, että perinteisesti ostaminen ja ostajan rooli on nähty passiivisena ja muiden toimintaa täydentävä, mutta silti ostajat ovat aina etsineet parempia vaihtoja ostaa tai hankkia uusia lähteitä ja kilpailukykyisempiä toimittajia.

Hankinnan perinteinen määritelmä liittyy hankinnan tavoitteiden kuvaamiseen. Hankinnan tavoite on ostaa oikea määrä, oikeaa laatua, oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla, oikealta tarjoajalta, oikeaan paikkaan toimitettuna. Tällöin hankinnan keskeisin tehtävä on varmistaa tuotekehityksen tai tuotannon määrittelemien tuotteiden ja palveluiden saatavuus, joilla taataan organisaation toimintojen jatkuvuus. Perinteinen määritelmä edustaa hankinnan reaktiivista mallia, jossa hankinta vastaa organisaation muiden osien ja toimintojen tarpeeseen. Kun tarkastellaan kehittyneiden yritysten hankintatoimea, voidaan todeta, että hankintahenkilöstön työajasta vain pieni osa kuluu itse hankintaan – transaktioon. Hankintahenkilöstön työajasta suurempi osa liittyy toimittajien etsimiseen, valintaan, hallintaan ja toimittajayhteistyön kehittämiseen. Hankinta pyrkii proaktiivisesti hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia. Konkreettinen ero reaktiivisen ja proaktiivisen hankinnan välillä on niiden suhtautumisessa toimittajamarkkinoiden muutoksiin. Reaktiivinen hankinta pyrkii reagoimaan muutoksiin, kun ne ovat toteutuneet, ja proaktiivinen pyrkii vaikuttamaan muutoksiin ja ohjaamaan niitä haluttuun suuntaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 61-66.)

Hankintatoimen jaottelu reaktiiviseen ja proaktiiviseen hankintaan on mielestäni hyvin verrattavissa esimiehen asemaan muutoksen johtajana. Esimiehen tehtävä on viestiä muutoksesta, mikäli muutoksesta viestitään reaktiivisesti eli tällöin muutokseenkin reagoidaan vasta, kun se on toteutunut. Proaktiivisella viestinnällä esimies varmistaa, että muutoksiin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Tavoitteiden näkökulmasta esimiehen asema matriisitiimissä muutoksien viestijänä on etenkin oleellinen, kun ottaa huomioon matriisitiimeihin liittyvät valta- ja vastuusuhteiden epäselvyydet.

3.4.3 Muutosjohtamisen viestintäsuunnitelma

Viestintä on keskeisessä asemassa muutosprosessissa. Organisaatiotutkijat ovat tunnustaneet viestinnän keskeisen aseman, eivätkä organisaatiot muutu automaattisesti, vaan muutos laitetaan käytäntöön ja sitä pidetään yllä viestinnän avulla. (Lewis & Seibold 1998; Russ 2008.)

Åberg (2006) muistuttaa siitä, että muutostilanteet vaativat jatkuvaa viestintää. Muutoksista seuraa epävarmuutta, mutta viestinnän avulla epävarmuuden kokemusta voidaan vähentää (Elving 2005; Allen ym. 2007). Epävarmuutta kokiessaan ihminen alkaa etsiä tietoa vähentääkseen epävarmuutta (Berger & Calabrese 1975; Van Vuuren & Elving 2008). Tiedoksi tässä yhteydessä kelpaa sekä muodollinen että epämuodollinen tieto. Organisaation tulisikin pyrkiä vähentämään epämuodollisen tiedon määrää, koska se uhkaa ja häiritsee kaikenlaista muodollista tietoa. (Bull & Brown 2012.)

Armenakisin & Harrisin (2002) mukaan johto usein aliarvioi johdonmukaisen viestinnän merkityksen muutosprosesseissa. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia organisaatiokulttuuriin, ja sitä kautta muutosprosessit tehostuvat. Tehostuminen näkyy myös lisääntyneenä tukena johdon asettamia tavoitteita kohtaan, ja sitoutumisena muutokseen (Nordvang ym. 2009). Allen ym. (2007) mukaan laadukkaasti muutostoiminnan myötä työntekijät ovat avoimempia muutoksille.

Kotterin (1996, 76) mukaan vision onnistunut viestintä kiteytyy seitsemään onnistumisen kannalta olennaiseen periaatteeseen:

- Viestin yksinkertaisuus on valttia
- Kielikuvat, vertaukset ja esimerkit kertovat enemmän kuin tuhat sanaa
- Käytä useita viestintäkanavia
- Tehokas viestintä vaatii toistoa
- Johdon oma esimerkki lisää uskottavuutta
- Puutu ristiriitoihin aktiivisesti
- Kaksisuuntainen viestintä on aina tehokkaampaa kuin yksisuuntainen.

Viestinnän rooli on tärkeä muutoksen onnistumisessa. Kotterhan korostaa koko muutosprosessimallin ohjaavana nuorana olevan viestinnän kulkeminen kaikkien vaiheiden rinnalla. Johtamiseen kuuluu keskeisenä asiana riittävä ja avoin viestintä, joka on erityisen tärkeää etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, joissa asiantuntijat yleensä arvostavat avointa, riittävää ja dialogista viestintää.

4 Kehittämishankkeen toteutus

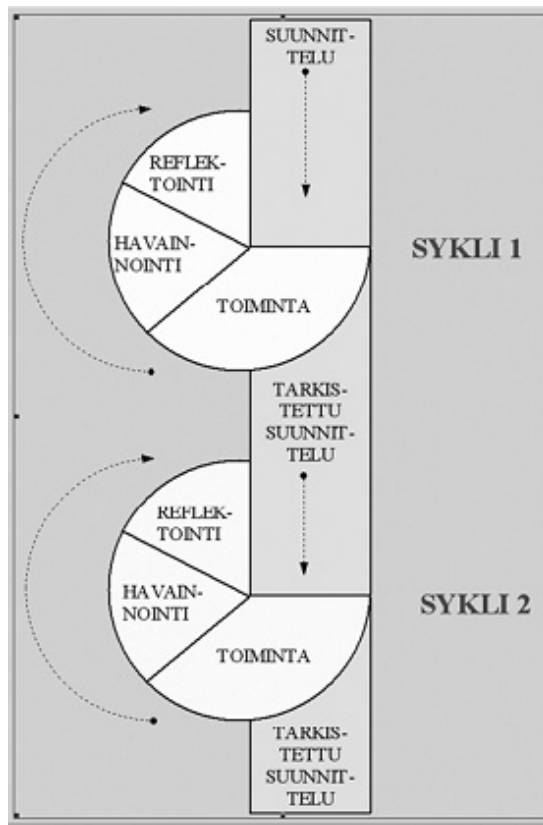
Kehittämishankkeen luotettavuuden pääasiallinen merkitys on se, että se kommunikoi lukijan kanssa. Tutkimuksen vakuuttavuus on saavutettavissa tekemisen, kirjoittamisen

sekä muiden retoristen keinojen avulla. Lisäksi kehittämishankkeessa tulee pohtia tulosten laajennettavuutta ja siirrettävyyttä. (Anttila 2007.)

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, mutta ne eivät sovi hyvin toimintatutkimukseen tai ylipäänsä laadullisen tutkimuksen arviointiin. Toimintatutkimuksessa validiteetin sijasta käytetään validointia, joka viittaa vähitellen prosessin aikana kielen välityksellä kasvavaan maailman ymmärtämiseen. Tiedon tulkitseminen nivoutuu aikaan, paikkaan ja kieleen, minkä vuoksi totuus on jatkuvaa dialogia. Validioinnissa arvioidaan tiedon historiallista jatkuvuutta, reflektiivisyyttä, toimivuutta ja vaikuttavuutta. (Heikkinen & Syrjä 2007, 147-149.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on yleistämisen sijasta ymmärtää ja selittää. Tulokset koskevat yleensä yksittäistapauksia, mutta joskus tuloksilla voi olla laajempaaakin käyttöä. Toimintatutkimusta arvioidaan suhteessa hankkeen omiin tavoitteisiin. Tutkimuksen tuloksen määrittelevät ne, jotka olivat mukana prosessissa. Toimintatutkimuksessa voidaan myös mitata asenteiden muutosta. (Kananen 2009, 23, 27, 98-99.)

Toimintatutkimuksessa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi, kuten kuvio 7 voi todeta. Tutkimusprosessi on syklinen. Tarkoituksena on ensin valita päämäärät, ja tämän jälkeen tutkia. Tutkimisen jälkeen kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä mahdollisiin päämääriin. Tämän jälkeen sykli aloitetaan alusta, tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeita toiminnan kehittämisestä ja arvioidaan niitä. (Linturi 2003.)

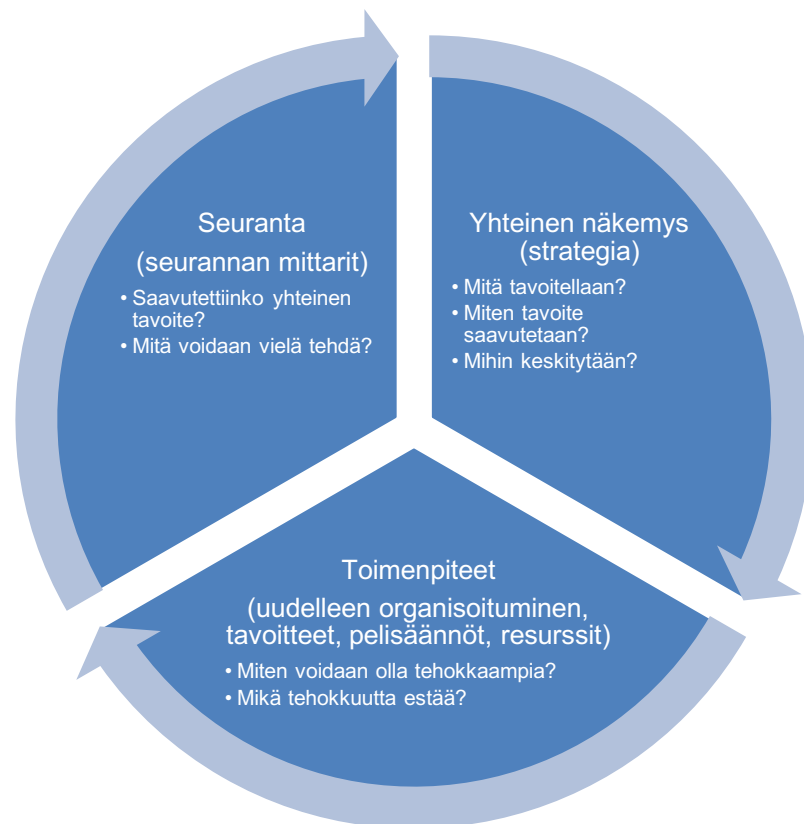


Kuvio 7. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003)

Eri tutkijat nostavat omissa määritelmissään esille uusia näkökulmia ja korostavat tiettyjä osa-alueita. Toimintatutkimuksia kuvaavia toistuvia avainsanoja ovat reflektiivisyys, tutkimuksen käytännönläheisyys, muutosinterventio sekä ihmisten osallistuminen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999.) Toimintatutkimuksen kuvataan olevan käytännön ja teorian systemaattista vuoropuhelua tosielämän tilanteissa sekä sen tavoitteena on tuoda esille tietoa uudesta toiminnasta sitä samalla kehittäen (Linturi 2003; Heikkinen & Jyrkämä 1999). Kuula (1999) arvioi myös, että toimintatutkimukselle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä ja kaikkien hyväksymää määritelmää, eikä sitä voi erottaa siinä käytettyjen tutkimustekniikojen perusteella, koska ne vaihtelevat.

Tavoiteltua prosessin muutosta olisi hyvä kokeilla (pilotoida) ensiksi rajoitetussa mittakaavassa. Pilotointi voi tuoda esille prosessin parannustarpeet, joiden toteuttamisen jälkeen prosessi voidaan ottaa käyttöön koko laajuudessaan. Jos prosessit ovat monimutkaisia, pilotointi ei ole aina mahdollista. Tällöin prosessimallin toimivuutta ja tuloksellisuutta voidaan arvioida prosessiin osallistuvien ja muiden asiantuntijoiden näkemyksen perusteella. (Martinsuo & Blomqvist 2010.)

Kehittämishankkeen tarkoituksena on kuvata kohdeorganisaation tilaa ennen toteutettua muutosta, arvioida muutosprosessia ja todentaa muutosprosessin hyötyjä. Kehittämishankkeessa on pyrkimys löytää nykyiseen organisoitumiseen liittyviä epäkohtia, joita voidaan ottaa huomioon uudelleen organisointiin liittyen. Matriisitiimien tilanteessa olennaista on ottaa huomioon, että matriisitiimeihin liittyy ongelmakohtia, mutta uudelleen organisointi mahdollistaa hyvin uusien toimintatapojen tekemisen. Matriisitiimeissä työskentelevien hallinta edellyttää taitoa ja yhteistyötä kaikkien matriisiin osallistuvien osalta, jotta se saadaan toimivaksi ja mahdollisia ongelmakohtia matriisitiimien ja linjaorganisaation leikkauspinnoissa voidaan välttää. Matriisitiimien kehittämisessä tulee organisatorisen näkökulman (järjestäytymistapa) lisäksi ottaa huomioon myös keskeisiä tavoitteisiin ja rooleihin liittyviä asioita. Keskeiset matriisitiimien kehittämiseen liittyvät seikat tulevat olemaan tiimien organisointi, tiimin tavoitteet sekä ammattiryhmien roolien määrittely tiimeissä tehtävään työhön liittyen. Lisäksi tässä yhteydessä tulee ottaa huomioon tarpeet palveluiden tarkentamisessa sekä resurssien käyttöön liittyvissä kysymyksissä. Kehittämishanke noudattaa kuvion 8 mukaista kehittämisen mallia, johon on koottu keskeiset kehittämistä vaativat toimenpiteet. Matriisitiimien kehittäminen seuraa toimintatutkimuksellekin omaista kehittämisen syklisyyttä: strategia, toimenpiteet, seuranta.



Kuvio 8. Kehittämisprosessin kulku

Kehittämishankkeessa on tehty kartoittava pohjatilanteeseen liittyvä kvantitatiivinen kyselytutkimus, jonka olen laatinut kohdeorganisaatiota varten. Pohjatilanteen kartoittamiseen liittyvän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja tuottaa ennen muutosta oleva pohjatilanne, jonka jälkeen organisaatiossa toteutetaan muutos uudelleen organisointiin liittyen. Nykytilakyselyä tarkastellaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Lähtötilanteen kartoituksen analyysiä sekä kehitysehdotuksia on hyödynnetty uudelleen organisoitumisessa ja uusien tiimien toimintatavoissa.

Kehittämishankkeessa on tavoitteena toteuttaa seurantutkimus 6-12 kuukauden kuluttua muutoksen toteuttamisesta. Seurantutkimuksessa on tarkoitus todeta, saavutettiinko uudelleen organisoitumisella myönteisiä vaikutuksia matriisitiimien työskentelyyn liittyen. Lisäksi nämä myönteiset vaikutukset pyritään nostamaan tutkimuksellisesti esille. Seurantatutkimuksessa saatujen tietojen perusteella tulen esittämään analyysiin perustuen, onko kehittämiskohteita saavutettu. Lisäksi tulen esittämään seurantatutkimukseen liittyen uusia kehittämiskohteita, jotta toimintaa voidaan edelleen kehittää.

Kehittämishankkeen aikana on tarkoitus toteuttaa Linturin toimintatutkimuksen syklisyyteen viitaten ensimmäinen sykli. Lisäksi esitän kohdeorganisaatiolle, että he toteuttaisivat jatkossa tämän tutkimuksen ulkopuolella seurantatutkimuksen jälkeisten kehittämiskohteiden toteuttamisen sekä uuden seurantatutkimuksen. Aikataulullisesti muutosten läpivienti ei ensimmäisen seurantatutkimuksen jälkeen ole mahdollista tämän tutkimuksen aikataulussa.

4.1 Lähtötilanteen kartoitus

Strategia-termiä on alettu käyttää liike-elämässä 1950-luvulla. Strategia-termin tausta on sotilaskielestä, jolloin sen sisältö ei ollut aluksi selkeä liike-elämässä. Strategian tarpeellisuutta liike-elämässä myös epäiltiin, koska loistavia tuloksia oli aiemmin tehty ilman strategian määrittämistäkin. Strategialle tyypillisiä ominaisuuksia ovat, että se ei aiheuta välitöntä toimintaa. Strategian pohjalta on mahdollista kehittää strategiset projektit. Strategian avulla voidaan valvoa toimintoja sekä tehdä tarkastuksia. Strategiset keinot auttavat päämäärien saavuttamisessa. (Ansoff 1984, 52-53.)

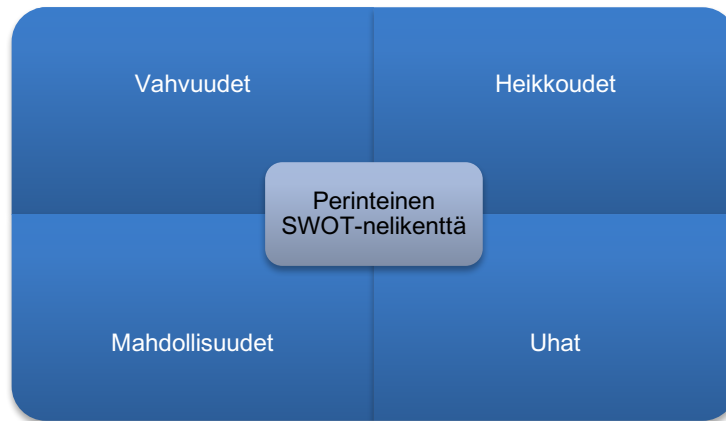
Strategiakäsitettä on vaikea määritellä lyhyesti, koska se on monitahoinen ja hyvin monipuolinen käsite. Strategia voidaan määritellä yrityksen tavoitteiden sekä toiminnan

suuntaviivojen tietoiseksi valinnaksi. Se voi olla myös keino, jonka avulla hallitaan toimintaympäristöä. Strategian avulla yritys pystyy hallitsemaan niin ulkoisia kuin sisäisiäkin tekijöitä. Lisäksi strategialla voidaan hallita ulkoisia ja sisäisiä vuorovaikutussuhteita niin, että yrityksen on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet: kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoite. (Kamensky 2010, 18.)

Jokainen yritys käsittelee strategiaa hieman eri tavalla. Osassa strategia kuvataan taloudellisten suunnitelmien ja toisissa tuotteiden ja palveluiden avulla. Jotkut organisaatiot lähestyvät strategiaa inhimillisen pääoman tai oppimisen kautta. Edellä kuvatut tavat kuvata strategiaa ovat kapeita, koska kokonaisvaltainen käsitys organisaatiosta on vain harvalla johtajalla. Jos johtaja ei pysty kuvaamaan organisaation strategiaa kollegoilleen tai alaisilleen, strategiasta viestiminen ei ole mahdollista. Tämä myös aiheuttaa sen, että resursseja ei voida kohdentaa oikein, kun yksimielisyyttä toteutettavasta strategiasta ei ole. (Kaplan & Norton 2004, 27–28.)

Kuten Kotter toteaa muutosprosessimallissaan, on välttämätöntä tuntea organisaation nykytilanne, jotta muutosprosessia voidaan lähteä viemään eteenpäin. Organisaation nykytilan tuntemus on avainasemassa, jos suunnitelluista muutoksista halutaan pysyviä yrityskulttuuriin juurtuneita toimintatapoja. Myös Sydänmaanlakka korostaa tuloksellisen toiminnan taustalla olevan koko organisaation yhteinen visio, ja esimiehen tehtävä on tuoda johdettavilleen näkymä organisaation visiosta käsin, miten huippusuorituksiin päästään.

Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä. SWOT-analyysin avulla määritetään yrityksen ja toimintaympäristön muutostekijät ja niiden rooli yrityksen tavoitteisiin nähden. Analyysin lopputulokset esitetään nelikenttänä (kuvio 15). Analyysin tulisi sisältää riittävästi tietoa, jotta kuka tahansa voi nähdä ja ymmärtää, miksi jokin tekijä on vahvuus, heikkous, uhka tai mahdollisuus, ja käsittää, mitä johtopäätöksiä organisaation siitä tulisi tehdä. (Meristö ym. 2007, 12-14.)



Kuvio 9. Perinteinen SWOT-nelikenttä

Laadukkaassa SWOT-analyysissä painotetaan toimintaympäristön muutosten, uhat mahdollisuudet, merkitystä tulevaisuuden kannalta. Lisäksi arvioidaan omia heikkouksia ja vahvuuksia siitä näkökulmasta, miten niitä poistamalla tai kehittämällä organisaatio pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja innovoimaan niistä uutta menestyksellistä liiketoimintaa. Lopullisia toimintavaihtoehtoja peilataan yrityksen visioon, johon liittyy tahtotilan lisäksi riskianalyysi ja arvio tarvittavista resursseista. (Meristö ym. 2007, 18.)

SWOT-analyysia tekevässä työryhmässä tulee aina olla mukana yrityksen omia asiantuntijoita. SWOT-analyysin työstämistapa voi esimerkiksi olla hiljainen aivorihi, jossa jokainen osallistuja pohtii asiaa ensiksi ja tuo näkemykset sen jälkeen yhteiseen keskusteluun. Usein käytetään myös ohjattua keskustelua, jossa jokainen osa-alue käydään lävitse ja mielipiteet kirjataan käsiteltävään SWOT-alueeseen, ja saaduista tuloksista koostetaan yhteenveto. (Meristö ym. 2007, 18.)

Strategioita voidaan luoda SWOT-analyysin pohjalta useita, jotta yrityksellä olisi mahdollisuus löytää joitakin todella erinomaisia vaihtoehtoja. Tulevaisuussuuntautuneessa työssä ei tulisi keskittyä vain nykyhetkeen painottuvaan tietoon. SWOT-analyysia laadittaessa riskinä on pysyminen vanhoissa käsityksissä, jolloin perususkomukset jyräävät kaiken muun. Innovoinnin mahdollistajana on usein kyseenalaistajat, jotka voivat tuoda tärkeitä näkemyksiä esille. Työssä ei saisi jäädä myöskään pelkästään organisaation sisäisen näkökulman varaan. Näkökulman laajentaminen on mahdollista esimerkiksi verkostojen avulla. Ongelmia voi olla myös osallistujien tietojen ja näkemysten epärealistisuudessa, jolloin omat vahvuudet voidaan nähdä liian subjektiivisesti. Lisäksi strategisten päämäärien epämääräisyys ja yhteisen vision puuttuminen voivat vaikeuttaa tehtävää työtä. (Meristö ym. 2007, 21.)

4.1.1 Nykytilakyselyn toteutus

Organisaatiossa päätettiin toteuttaa nykytilan kartoitus, koska nykytilasta ei ollut käytettävissä aineistoa tai tutkimuksia, joiden avulla organisaatiossa olevaa käsitystä voitaisiin havainnollistaa. Organisaatiossa toteutetaan nykytilaa kartoittava kysely, jonka olen laatinut kohdeorganisaatiolle kohdeorganisaation tarpeeseen. Kyselyn tekemisessä on hyödynnetty minulle kohdeorganisaatiosta kertynyttä tietoutta, organisaatiossa käytyjä keskusteluja sekä kehityspäivien materiaaleja (2013-2014). Kyselyn lopullinen muoto on lisäksi käyty lävitse toimintojen vetäjien kanssa. Tarkemmin kyselyn muotoutumista on kuvattu liitteessä 4.

Käytetty kyselytutkimus on kvantitatiivinen kyselytutkimus ja se analysoidaan laadullisesti ja määrällisesti. Kysely päätettiin toteuttaa verkkopohjaisella kyselomakkeella sen toteuttamistavan yksinkertaisuuden ja helppouden vuoksi. Verkkopohjaiseen kyselytutkimukseen liittyy samoja validiteetin ja reliabiliteetin haasteita kuin perinteiseen kyselytutkimukseen, mutta verkkopohjaisessa kyselytutkimuksessa on myös omia haasteita.

Couperin (2001, 464-465) mukaan verkkopohjaisissa kyselytutkimuksissa on otettava huomioon ongelmat, jotta aineisto on tutkimuksen kannalta validia ja reliaabelia. Couperin mukaan vastausprosentin alhaisuus verkkopohjaisessa kyselyssä voi johtua kolmesta seikasta: kyselyiden suuri määrä, tekniset haasteet ja luottamus. Organisaatioissa jatkuvasti lisääntyvien kyselyiden vuoksi ihmiset kieltäytyvät vastaamasta kyselyihin tai arvottavat niiden hyödyllisyyttä. Lisäksi jollekin henkilöille verkkolomakkeen täyttö voi olla teknisesti liian haastavaa. Merkittävä syy alhaiseen vastausprosenttiin liittyy myös siihen, että kyselyyn liittyen voi olla luottamuksellisuuden puutetta, jolloin vastaajat saattavat epäillä tietojen päätyvän väärin käsiin.

Kyselylomaketta tehdessä tulee huomioida vastaajien käytettävissä oleva aika, halu sekä taidot vastata kyselyyn. Lomakkeen huolellinen suunnittelu ja testaaminen vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen onnistumiseen. Kuitenkaan pelkkä lomake ei yksin takaa onnistunutta tutkimusta. (KvantiMOTV 2016.)

Kyselylomaketta tehdessä tulee ottaa huomioon lomakkeen kohtuullinen pituus sekä ulkoasun selkeys. Edellä olevat seikat vaikuttavat merkittävästi vastaajien vastaamiseen ja toisaalta myös tietojen analysoinnin helppouteen. Tutkimusongelman kannalta tulisi

pyrkiä kattavaan, mutta samalla yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymyksenasetteluun. Vastaajien pitäisi ymmärtää kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja myös vastata niihin yhteismitallisien arviointiperusteiden avulla. Jotta edellä mainittu tavoite saavutetaan, se edellyttää kauttaaltaan yksinkertaista ja täsmällistä kieltä kysymysten laadinnassa. (KvantiMOTV 2016.)

Perusjoukon kyselytutkimuksessa muodostavat matriisitiimien ennalta määritellyistä jäsenistä koostuva joukko (liitteessä 4 perustellaan tarkemmin valittua joukkoa). Kyselyyn vastaava joukko on määritetty sen perusteella, että näiden henkilöiden välinen yhteistyö nähdään merkittävänä osana toimintojen välistä yhteistyötä.

4.1.2 Alkukartoituksen kyselylomake

Kysymykset on jaettu taustakysymyksiin, organisaatioon liittyviin kysymyksiin sekä tiimeihin liittyviin kysymyksiin. Taustakysymykset koskevat ikää, sukupuolta, nimikettä organisaatiossa ja tehtävässä sekä organisaatiossa työskentelyaikaa. Kyselytutkimus koostuu sisällöllisesti kolmesta teemasta: organisaatio, viestintä ja tiimien työskentely. Liitteessä 2 esitellään kohdeorganisaatiolle toteutettu kyselylomake, ja liitteeseen 1 on laadittu julkinen versio samasta kyselystä. Kehittämishankkeessa on laadittu kyselylomake kohdeorganisaation tarpeita varten, mutta se on yleistettävissä kuvaamaan matriisitiimien toimintaan liittyviä keskeisiä tekijöitä: rooleja, tavoitteita, yhteistyötä. Kyselylomake on tehty kehittämishanketta varten ja siihen on pyritty tuomaan organisaatiossa käytyjen keskustelujen, matriisitiimien kehittämiseen ja suorituksen johtamiseen liittyvien teemojen kautta olennaisia kysymyksiä, joilla pyritään mahdollisimman laajasti kartoittamaan organisaation nykytilannetta. Kyselylomakkeen laadinnassa on pyritty kartoittamaan, että johtuvatko asiat organisaatiosta vai tiimeistä, jolloin voidaan arvioida myös kehittämiskohteiden kohdistamista organisaatio- tai tiimirakenteisiin.

Analyysiä varten organisaatioon liittyvät kysymykset on jaoteltu neljään kategoriaan: esimiestyö, organisoituminen, tavoitteet, viestintä. Tiimiin liittyvät kysymykset on jaettu kolmeen kategoriaan: organisoituminen, tavoitteet ja viestintä. Tämän lisäksi on saatu avointa palautetta kahden avoimen kysymyksen avulla. Lisäksi muutamaa kysymystä ei ole hyödynnetty organisaatio ja tiimimittarien koostamisessa, vaan ne ovat olleet tilannetta kartoittavia. Kyselylomakkeessa ei ole tiimeihin liittyen esimieskategoriaa, koska kohdeorganisaation tiimeillä ei ole yhteistä esimiestä, vaan esimies on organisaatiotasolla linjaorganisaatiossa.

4.1.3 Aineiston analyysimenetelmä

Kyselytutkimuksella saatu aineisto on ajettu SPSS-tilasto-ohjelmaan, jossa aineistoa on analysoitu. Kyselytutkimus oli rakennettu sillä tavoin, että kaikkiin kysymyksiin oli vastattava, jonka vuoksi puuttuvia arvoja ei aineistossa ollut. Täysin samaa mieltä; täysin eri mieltä –väittämien skaala on muutettu niin, että täysin samaa mieltä on arvo 5 ja täysin eri mieltä on arvo 1. Kyselylomakkeessa arvot oli määritelty päin vastaiseen järjestykseen. Tällöin mahdollisimman suuri arvo kuvaa väittämän kanssa mahdollisimman suurta yhtäläisyyttä. Tämän jälkeen tilastollinen käsittely jatkui kuvailevien menetelmien avulla. Aineistosta tarkasteltiin mm. keskiarvoa, mediaania, moodia ja keskihajontaa. Analyysia jatkettiin keskiarvojen vertailulla. Keskiarvojen vertailulla pyrittiin löytämään taustamuuttujia, jotka vaikuttavat tiimien työskentelyyn. Toiseksi keskiarvojen vertailulla pyrittiin selvittämään, mitkä taustamuuttujat vaikuttavat tiimin tuloksellisuuden eri ulottuvuuksiin, esimerkiksi onko työtehtävällä vaikutusta siihen, miten vastaaja arvioi tiimin yhteistyön. Keskiarvojen vertailussa ei vielä rajattu osiomuuttujien joukosta muuttujia pois.

Keskiarvojen vertailun jälkeen osiomuuttujista, joiden oletettiin vaikuttavan tiimin tuloksellisuuden eri ulottuvuuksiin, muodostettiin aineiston tiivistämiseksi ja analysoinnin helpottamiseksi keskiarvomuuttujia. Kyselytutkimuksen tulosten analysoinnin tuloksena aineisto luokiteltiin mittareihin, jotka koskevat organisaatiota ja tiimejä. Organisaatiomittari jaettiin neljään alamittariin ja tiimimittari kolmeen alamittariin. Lopputuloksena saatiin yhdeksästä mittarista koostuva mittaristo, joka kuvaa matriisitiimien toimintaa ja toiminnan kehittämiskohteita.

- Organisaatio
 - Esimiestyö organisaatiotasolla
 - Organisoituminen organisaatiotasolla
 - Tavoitteet organisaatiotasolla
 - Viestintä organisaatiotasolla
- Tiimi
 - Organisoituminen tiimitasolla
 - Tavoitteet tiimitasolla
 - Viestintä tiimitasolla

4.2 Uudelleen organisoituminen ja muutoksen hallittu läpivienti

Organisaatiossa toteutettiin uudelleen organisoituminen syksyllä 2015. Uudelleen organisoitumisen myötä tiimien määrää vähennettiin merkittävästi. Ennen organisaation muutosta kesän ja alkusyksyn 2015 aikana tiimien toimintaa ja rakenteita kehitettiin kehityspäivillä, jossa tiimien tavoitteita ja yhteisiä käytänteitä pyrittiin kartoittamaan ja määrittämään. Toiminnan kehittämisessä pyrittiin vastaamaan tiimien työskentelyyn liittyviin haasteisiin ja viime kädessä tehostamaan tiimien toimintaa. Tehostamisen tavoitteena oli toiminnan kehittäminen yhteisten toimintatapojen osalta, joka selkeyttää tiimien jäsenten työtehtäviä, ja lisäksi tavoitteena oli toiminnan laadun parantuminen.

Kotterin mallin mukaan muutoksen hallitussa läpiviennissä ovat keskiössä visio, strategia, viestintä ja osallistaminen. Muutoksen läpiviennissä on syytä kiinnittää huomiota siihen, että kehittämisessä on yhteinen päämäärä ja sen saavuttamista tuetaan. Lisäksi etenkin asiantuntijaorganisaatiossa on olennaista, että johtamisen vuorovaikutuksella mahdollistetaan yksilön ja organisaation tavoitteiden toteutuminen samanaikaisesti, jolloin tavoitteet tuovat molemmille yhteistä merkitystä.

Kehittämishankkeen kannalta on olennaista muutosten läpiviennissä kiinnittää huomiota ensinnäkin suorituksen johtamisen kannaltakin olennaiseen asiaan eli yksilön omaan tarkoitukseen kokonaisuudessa. Kuten Sydänmaanlakka (2012, 85-91) toteaa, esimiehellä on keskeinen tehtävä luoda näkymä työntekijälle organisaation visiosta käsin, jotta työntekijä pääsee huippusuorituksiin. Esimiehen tehtävä tässäkin muutoksessa on kertoa sen vaikuttavuudesta yksilölle. Lisäksi tässäkin muutoksessa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että Kotterin (1996, 117-119) mainitsemia lyhyen aikavälin onnistumia saadaan tarpeeksi, jotta koko muutosprosessin onnistumisesta saadaan näyttöjä.

Kehittämishankkeen kannalta olennaista on myös Kotterin mallin (1996, 113,131-132, 142) 7-porras, jossa parannuksia vakiinnutetaan, ja toisaalta valmistaudutaan uusien toimintatapojen juurruttamiseen. Toiminnan kehittämisessä on pyritty selkeyttämään tiimien työskentelyä tekemällä selkeämmät raamit tiimien työskentelylle, joka on pitänyt sisällään muun muassa palveluiden täsmentämistä. Olennaista uuden toiminnan myötä on kuitenkin, miten sitä aletaan harjoittaa käytännössä, ja juurtuvatko uudet tavat toimia käytännön tekemiseksi. Kuten aiemminkin toimintatavoille on ollut yhteisiä raameja, mutta niitä on kirjavasti noudatettu. Uudelleen organisoinnin jälkeen olennaista tuleekin

olla, että miten tehdyt muutokset koetaan, ja miten toimintatavat juurtuvat organisaatioon.

4.3 Muutoksen seuranta

Kotterin mallin mukaan kuudennessa vaiheessa tulee osoittaa henkilöstölle, että tehdyistä muutoksista on ollut hyötyä ja niillä on saavutettu tuloksia. Usein suurien muutosten hyödyt tulevat pidemmän ajan kuluessa, mutta kuitenkin tulisi pystyä esittämään lyhyemmän aikavälin tuloksia. Suurta muutosta ja sen jatkuvuutta tulee kannustaa osoittamalla pienempiä ja lyhyemmällä aikavälillä saavutettavia pieniä onnistumisia. Muutoksen johtamisessa on myös hyvä huomioida, että tulosten näkyminen saattaa kestää kauan. Lupaavasti alkanut muutos voi hidastua tai pahimmassa tapauksessa loppua kokonaan henkilöstön motivaation puutteeseen. (Kotter 1996, 117 - 119.)

Lyhyen aikavälin hyvät onnistumiset koostuvat Kotterin mukaan ainakin kolmesta asiasta. Onnistumisen tulee olla ymmärrettävä: henkilöstön tulee hahmottaa, että kyse on todellisesta eikä vain kuvitellusta muutoksesta. Toiseksi sen on oltava yksiselitteinen, jolloin sen todenperäisyyttä ja aitoutta ei ole mahdollista kiistää. Viimeiseksi kohdaksi Kottler mainitsee, että sen tulee olla selkeästi osa kokonaismuutosta. (Kotter 1997, 104 – 105.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset todistavat henkilöstölle, että muutoksen eteen tehty työ on kannattanut ja ollut mahdollisten uhrauksien arvioista. Onnistumisilla on vaikutusta myös vastustuksen ja mahdollisen kyynisen ajattelun vähentämiseen. Lisäksi onnistumisten myötä johdolle muodostuu sellainen kuva, että ollaan menossa oikeaan suuntaan, mikä pitää myös esimiehet mukana muutoksessa. (Kotter 1996, 122 - 123.)

Muutosten arvioinnin todentamiseen tulee panostaa myös lyhyellä aikavälillä. Kehittämishankkeen myötä saadaan kerättyä tietoa muutoksen vaikuttavuudesta lyhyellä ajalla, ja tarvittaessa luodaan myös mittareita, joiden avulla sen todentaminen onnistuu myös pidemmän ajan kuluessa.

4.3.1 Seurantatutkimus

Seurantatutkimus päätettiin lopulta toteuttaa kohdennetuilla haastatteluilla, joissa haastatellaan matriisitiimien jäsenten esimiehiä sekä tiimien jäseniä. Haastatteluihin osallistui yhteensä 8 henkilöä.

Liitteessä 1 on seurantakyselyn haastattelulomake. Haastattelut toteutettiin ryhmä- tai yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa haastatteli on kirjannut käydyt keskustelun perusteella kirjaukset liitteenä 1 esitettyyn lomakkeeseen. Haastatteluissa haastateltavilla todettiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja vastauksia ei tulla yksilöimään. Haastateltaville annettiin etukäteen kysymykset mietittäväksi, ja keskustelua käytiin kysymysten pohjalta eli kyseessä on puolistrukturoitu haastattelusta. Haastatteluissa hyödynnettiin kysymyspatteristoa, mutta vastausvaihtoehtoja ei ollut, vaan vastauksia haluttiin saada avoimesti esille nostettuihin väitteisiin.

Seurantahaastatteluilla pyritään osoittamaan lähtötilanteen jälkeen tapahtuneita muutoksia, ja todentamaan uudelleen organisoitumisen hyötyjä. Lisäksi seurantatutkimuksen tarkoitus on reflektoida ja arvioida organisaation tilaa maaliskuussa 2016 ja tuoda esille uusia kehittämistarpeita. Seurantatutkimuksen aineiston analyysin jälkeen, tulen esittämään ehdotukset siitä, miten toimintaa olisi syytä lähteä kehittämään jatkossa, jotta alkuperäinen visio tehokkaista matriisitiimeistä voidaan saavuttaa.

4.3.2 Haastattelut

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruutapoja. Haastattelua käytetään tutkimusaineiston saamiseksi, ja aineistoa on tarkoitus analysoida ja tulkita tieteellisen tutkimustehtävän selvittämiseksi. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyypistä riippuen enemmän tai vähemmän strukturoidusti tai laxeasti asioista, jotka kuuluvat tutkimusaiheeseen. Haastattelun idea perustuu siihen, että haluttaessa tietoa ihmisten elämästä, on toisinaan viisasta kysyä asioita ihmisiltä itseltään. Haastattelua saatetaan käyttää tutkimuksen aineistonkeruunä metodina kyseenalaistamatta sen soveltuvuutta tutkimusaiheeseen tai edes harkitsematta muita menetelmiä. Haastattelu on aina ainutlaatuinen, kielellinen vuorovaikutustilanne, joka on suunniteltava huolellisesti ja johon tulee valmistautua ja valmistautua. Haastattelijan käyttäytymisellä, eleillä ja ilmeillä sekä muilla ominaisuuksilla on merkitystä vuorovaikutustilanteen muodostumisessa. (KvaliMOTV 2016.)

Haastattelut voidaan jakaa karkeasti kahtia: strukturoituihin ja puolistrukturoituihin tai strukturoimattomiin (avoimiin). Strukturoidussa haastattelussa on valmiiksi muotoillut ja järjestelmälliset kysymykset sekä vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoidussa tai strukturoimattomassa haastattelussa on vain joitakin valmiiksi muotoillut kysymykset, joihin vastataan vapaasti.

roimattomissa haastatteluissa kysymysten esittämistavat vaihtelevat, ja niissä ei ole tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään niin, että kaikille esitetään samat tai lähes samat kysymykset. Täysin yhtenäistä määritystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa. (KvalimoTV 2016.)

Strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu) on formaalisin haastattelumuoto, joka vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti. Haastattelussa käytetään lomaketta, jossa on valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. (KvalimoTV 2016.)

Haastatteluissa hyödynnettiin soveltuvilta osin nykytilakyselyn runkoa, ja sen lisäksi pyrittiin saamaan vastaus keskeisiin nykytilakyselyssä esille nousseisiin kehittämistarpeisiin. Tällä tavoin pyritään saamaan vastaus siihen, onko organisaatiossa tapahtunut muutosta organisaation itsearviointiin perustuen.

5 Kehittämishankkeen tulokset

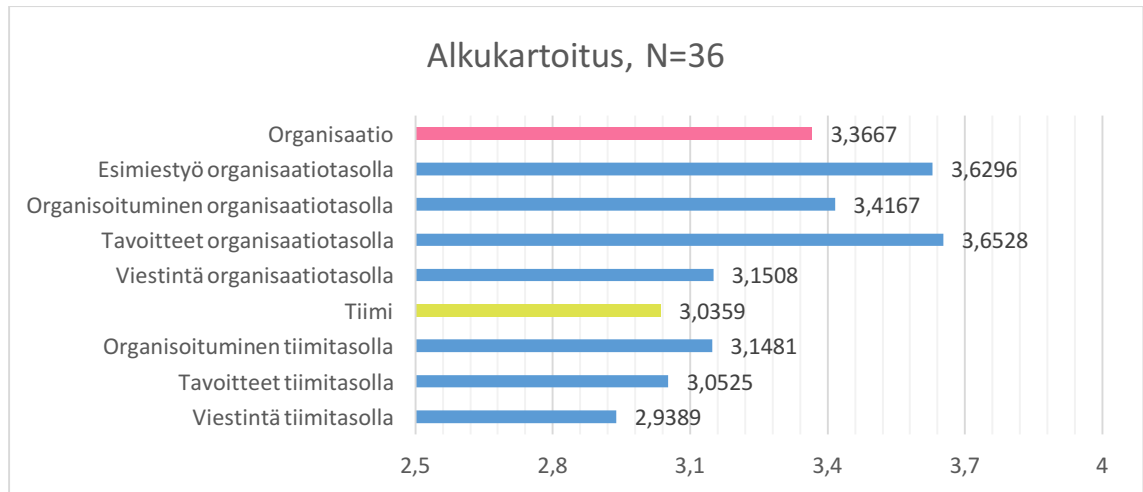
Tässä kappaleessa esitän kehittämishankkeen tulokset. Aluksi kerron lähtötilanteen jälkeen saaduista tuloksista, jonka jälkeen kuvaan organisaatiomuutoksen läpivientiä. Tämän jälkeen esittelen seurantahaastattelujen tulokset, ja lopuksi arvioin muutosprosessia.

5.1 Lähtötilanteen kartoitus, analyysi ja toimenpiteet

Kysely toteutettiin ajalla 4.3.2015 – 16.3.2015. Kyselyajan loppupuolella lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Lähtötilanteen kartoituksella organisaation matriisitiimeistä saatiin organisaatiossa vallitsevan kuvan mukaista tietoa. Tutkimuksen tulokset eivät olleet yllättäviä, mutta eri ryhmien väliset erot tutkimustuloksissa olivat osittain yllätyks.

Kyselyyn vastasi 36 henkilöä 55 henkilöstä, joten vastausprosentiksi muodostui 65 prosenttia. Vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisen hyvänä, ja otosta voidaan pitää edustavanana. Vastauksia saatiin kohtalaisesti kaikilta tiimien jäseniltä. Vastausten jakaumat löytyvät liitteestä 3 ja tarkempi analyysi liitteestä 4.

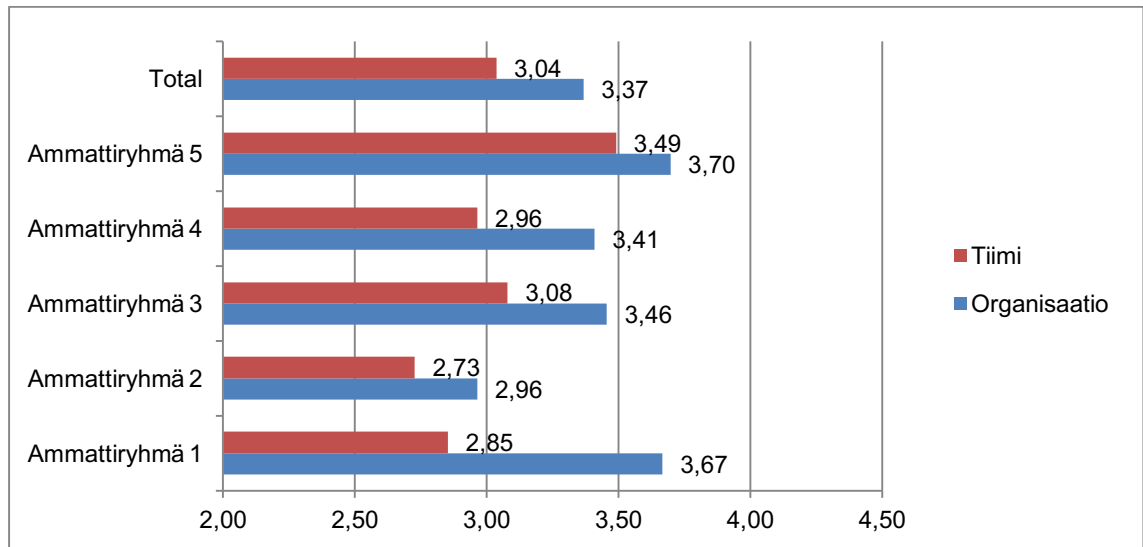
Kyselyn väittämät koottiin kohdassa 4.1.3 esitettyyn 9-tasoiseen mittaristoon, jossa on muutettu organisaation käyttämät käsitteet yleiskielisiksi. Muuten data ja tulokset ovat kohdeorganisaatiosta. Mittariston tulokset on kiteytetty koko aineiston osalta kuvioon 10.



Kuvio 10. Alkukartoituksen mittariston yhteenveto

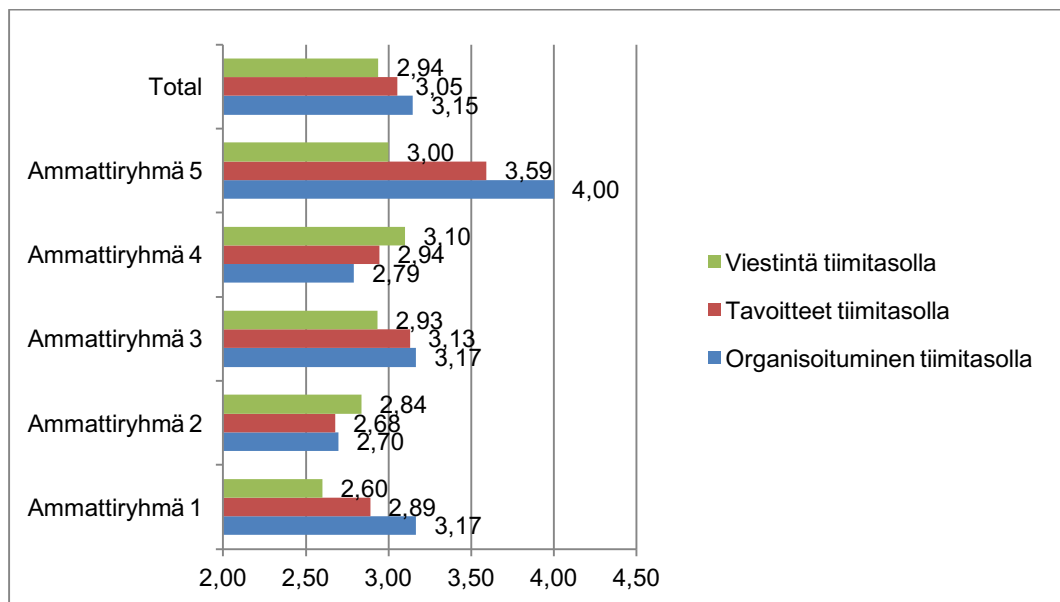
Viitaten kuvioon 10 kokonaisuudessaan organisaatioon liittyvät asiat arvioidaan olevan paremmassa tilassa kuin tiimeihin liittyvät asiat. Kyselyssä parhaimmat tulokset saatiin esimiestyöstä ja tavoitteista organisaatiotasolla ja heikoimmat tiimitason viestinnästä.

Ammattiryhmäkohtaisista vastausten jakaumista voidaan yleisellä tasolla todeta, että eri ammattiryhmillä on hyvin erilainen näkemys tiimien nykytilasta sekä organisaation että tiimien toiminnan näkökulmasta (kuvio 11). On löydettävissä sekä kriittisin että tyytyväisin ryhmä.



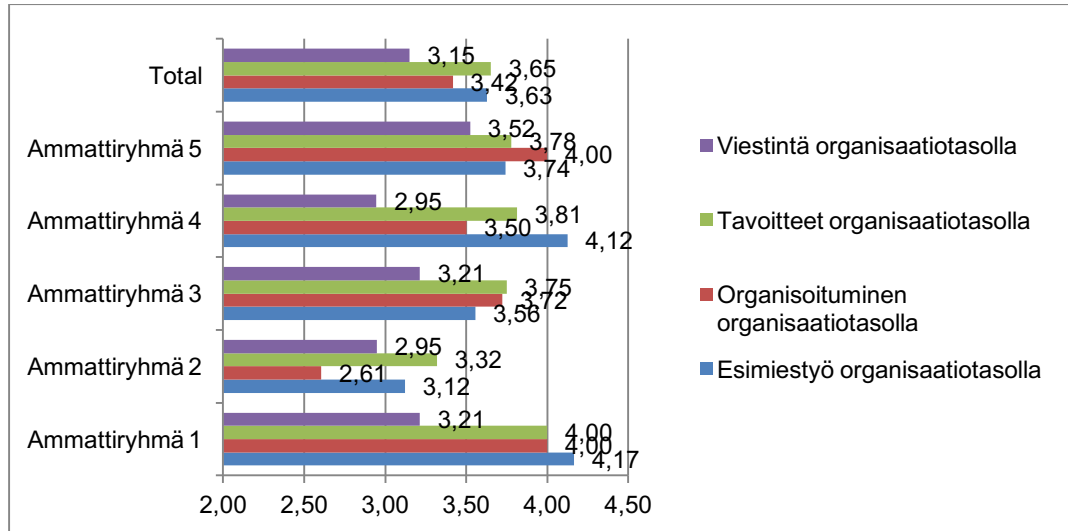
Kuvio 11. Alkukartoituksen vastausten keskiarvo tiimi- ja organisaation mittareiden perusteella eri ammattiryhmissä

Vastausten perusteella on löydettävissä, että suurimmat erot koko vastaajajoukon vastauksissa (kuvio 12 ja 13) liittyvät tiimien organisoitumiseen ja organisaation viestintään. Osa vastaajista näkee, että nämä asiat ovat organisaatiossa hyvällä tasolla, ja osa näkee näissä asioissa olevan merkittävästi kehitettävää.



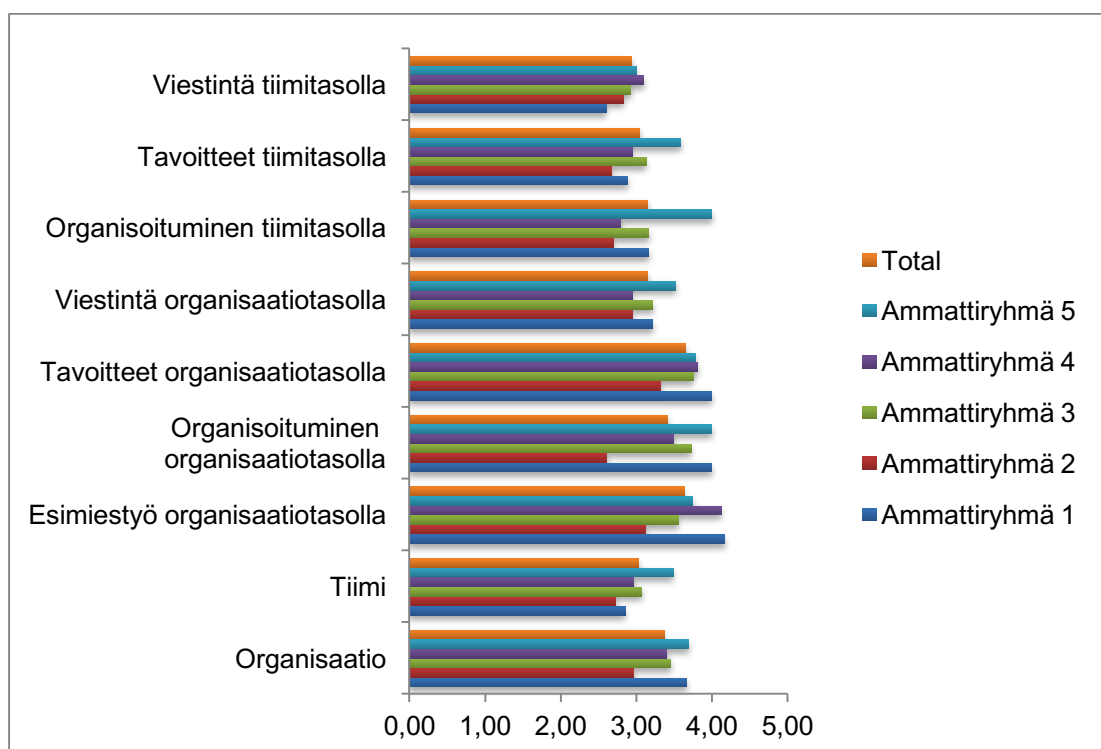
Kuvio 12. Tiimi-mittarin alamittarien keskiarvo eri ammattiryhmien osalta

Kuviossa 12 on mukana tiimimittariin kuuluvat 3 alamittaria ja niiden perusteella voidaan todeta, että kokonaisuudessaan kaikkien alamittarien keskiarvot ovat lähellä arvoa 3. Kuitenkin vastauksien hajonta eri ammattiryhmien ja eri mittarien osien osalta on suurta.



Kuvio 13. Organisaatio-mittarin alamittarien keskiarvo eri ammattiryhmien osalta

Kuviossa 13 olevien organisaatiomittarien alamittarien keskiarvot kaikkien vastaajien osalta eroavat enemmän toisistaan kuin tiimimittarien keskiarvot. Organisaation mittarien osalta kaikki kohdat ovat yli arvon 3,15. Organisaatio-tasolla keskiarvojen erot eri mittarien kesken ovat suuremmat kuin tiimimittarien osalta. Kuitenkin kokonaisuudessaan tiimeihin liittyviin väittämiin suhtaudutaan kriittisemmin kuin organisaation liittyviin lähes poikkeuksetta, joka näkyy myös kaikkien keskiarvojen osalta (kuvio 14).



Kuvio 14. Eri ammattiryhmien vastausten keskiarvot kaikkien yhdeksän mittarin osalta

Alkukartoituksen yhteydessä vastauksia pyydettiin vastauslomakkeella myös kahteen kysymykseen, johon vastaavat vastasivat avoimesti:

- miten nykyinen organisaatio voisi tukea paremmin tiimien työskentelyä?
- mikä on tärkein asia, mitä tulisi kehittää tiimien toimintaan liittyen ja miksi?

Vastaajien mielestä nykyinen organisaatio voisi tukea paremmin tiimien työskentelyä määrittämällä, mitä tiimien työllä tavoitellaan ja miten johto sitä arvioi. Lisäksi esitettiin kysymys, miten johto on sitoutunut matriisitiimien työskentelyyn, onko sille aikaa ja mikä sen tavoite on. Vastaajien mielestä epäselvää on, kuka johtaa matriisitiimien toimintaa. Tiimien työskentely voisi olla organisoidumpaa (vuosikello -ajattelu). Tiimien toimintaan liittyen nähtiin, että tavoitteissa tulisi huomioida tiimien työhön kuluva aika sekä kirkastaa tavoitteita ja pelisääntöjä. Tavoitteiden määrittelyssä voitaisiin ottaa mukaan asiakkaat. Vastauksissa tiedusteltiin, että kuinka paljon asiantuntijoiden palveluita voidaan tarjota. Yhteistyölle toivottiin enemmän aikaa (esimerkiksi osallistujien rajaaminen ja resurssinäkölma). Toivottiin selkeää määrää, kuinka paljon aikaa voidaan käyttää. Vastaajat arvioivat, että tiedonkulkua voidaan kehittää ja järjestää yhteisiä foorumeja. Lisäksi merkittäväksi tekijäksi arvioitiin tiimien sisäisen viestinnän kehittäminen.

Vastaajien mielestä tärkeimmät asiat, miten tiimien toimintaa voidaan kehittää ovat tiimien selkeiden tavoitteiden ja toimintamallien muodossa. Arvioitiin, että nykyinen ajankäyttö ei ole tehokasta eikä tuloksellista. Tiimien jäsenten roolit ja vastuut tulisi määrittää selkeämmin, jolloin tiedettäisiin kuka johtaa ja on vastuussa. Tiimeille toivottiin myös selkeää tiiminvetäjää. Tiimin palveluiden raameja tulisi kirkastaa, jotta tiedetään, mitä voidaan tarjota. Tiedonkulun ja toimintatapoja kehittämisen osalta toivottiin, että niitä voitaisiin kehittää yhteneväisiksi. Tiimeihin haluttiin saada ne henkilöt, jotka kyseistä työtä haluavat tehdä.

Yhteenvetona alkutilakyselyn perusteella eri ammattiryhmät arvioivat tiimien nykytilaa hyvin erilaisin tuloksin, jonka perusteella voisi myös todeta, että odotukset tiimien työskentelyyn ovat hieman erilaiset. Keskeisiksi ongelmakohtiksi alkukyselyn analysoinnissa nousivat vastaajien mielestä tiimien johtaminen, tavoitteiden puute sekä tiedonkulku ja pelisäännöt. Vastauksissa tulee selkeästi esille myös resurssikysymys: kuinka paljon voidaan käyttää aikaa tiimien työhön ja mikä on tiimien työhön liittyvä riittävä laatu. Tarkemmat kehittämistarpeet ja -kohteet on esitetty liitteessä 4.

5.2 Organisaation muutoksen läpivienti

Kotterin muutosprosessimallissa keskiössä on, että varsinainen prosessi on suunniteltava hyvin, jotta sille asetetut tavoitteet saavutetaan. Kehittämishankkeen käynnistyessä keväällä 2015 oli selvillä jo jollain tasolla uudelleen organisoitumisen tilanne ja valittu uusi organisointimalli. Orjallisesti Kotterin muutosprosessimallia noudattaen käynnistymisvaiheessa oltiin jo lähtökohtaisesti tasolla 3. Vaikka Kotterin muutosprosessin malli on toimiva sekä hyväksi havaittu niin kuitenkin käytännössä prosessit eivät etene välttämättä kaikkien vaiheiden mukaisessa järjestyksessä. Olennaista muutoksen läpivienissä on viestinnän tärkeys, kuten Åberg ja Kotterikin toteavat. Viestintää ja toistoa ei voi koskaan olla liikaa.

Muutosprosessia varten esitin kuviota 15 mukaillen, että toiminnan alkukartoituksen jälkeen on syytä siirtyä määrittämään organisaation visiota ja strategista suhtautumista matriisitiimien työskentelylle. Matriisitiimien toiminnassa nähtiin haasteita, jotka kiteytysti liittyvät matriisitiimien rakenteeseen. Matriisiorganisaatio mahdollistaa tehokkaan henkilöresurssien käytön ja on joustavampi kuin funktionaalinen organisaatio. Ongelmana tosin on kahden ohjausjärjestelmän aiheuttamat ristiriidat, mutta yhteistyöllä haasteisiin voidaan löytää ratkaisu.



Kuvio 15. Matriisitiimien toiminnan kehittämisen suunnitelma alkukartoituksen pohjalta

Tässäkin muutoksessa tulee huomioida muutoksen viestintä työntekijöille. Russin (2008) mukaan osallistaminen on yksi keino sitouttaa henkilöstöä muutokseen. Kyselyissä kartoitetaan henkilöstön näkemystä muutokseen, jonka kautta johdolla on käytettävissä ajantasainen tieto henkilöstön suhtautumisesta. Muutosprosessissa kuitenkin kysymys ei ole vain henkilöstön kuulemisesta, vaan henkilöstön tulisi olla aktiivisesti mukana rakentamassa yhteisymmärrystä ja vaikuttamassa muutoksen sisältöön (Emt. 2008).

Alkukartoituksen jälkeen uutta toimintaa suunniteltiin ja kehitettiin kehittämispäivien muodossa, joissa tavoitteena oli määrittää toimintatapoja ja sitä kautta selkeyttää matriisitiimien toimintaa. Aikataulullisesti tiimien kehittäminen ennen organisaation muutoksen

toteuttamisesta lokakuussa 2015 osuu Kotterin mallissa kohtiin 3-4. Kaikki tiimien jäsenet eivät osallistuneet tiimien kehittämispäiviin, mutta eri ammattiryhmien edustus oli mukana, jota kautta voidaan ajatella, että riittävä osallistavuus saavutettiin. Tätä kautta voidaan ajatella, että yhteistä visiota ja strategiaa on oltu muodostamassa tarpeeksi laajalla joukolla.

Alkukartoituksen sekä seurantakyselyn välissä minun roolini on ollut sparraava, ja olen ollut tukemassa toimintatapojen kehittämisessä. Olen alkuhaastattelun jälkeen esittänyt liitteestä 4 tarkemmin esille tulevat kehityskohteet, käynyt dialogia niihin liittyen ja ollut mukana suunnittelemassa uusia tapoja toimia ja tehdä yhteistyötä uusissa tiimeissä. Seurantahaastattelujen tultua ajankohtaiseksi olen käynyt organisaatiossa keskusteluja niiden toteuttamisen ajankohtaan sekä tapaan liittyen. Olen seurantahaastatteluja varten laatinut ajantasaisen uuden kyselyn sekä sopinut kyselyn toteuttamisen tavasta. Kyselyn toteuttamisen jälkeen olen analysoinut aineiston ja esittänyt sen perusteella kehittämistarpeita ja -kohteita, jotka tarkemmalla tasolla ilmenevät liitteestä 4, mutta yleisellä tasolla niitä käsitellään seuraavassa kappaleessa.

5.3 Matriisitiimien toiminnan kehittyminen

Seurantatutkimus toteutettiin haastatteluilla maaliskuussa 2016. Seurantatutkimuksessa haastateltiin matriisitiimeihin osallistuvien ammattiryhmien esimiehiä sekä tiimien jäseniä. Haastateltavia valittaessa pyrittiin siihen, että eri tiimit olivat haastatteluissa edustettuina. Haastatteluihin osallistui organisaatiosta yhteensä 8 henkilöä.

Matriisitiimien selkeän johtamisen osa-alueen osalta haasteltavat arvioivat, että organisaatiossa on korostettu matriisitiimien vetäjien roolia ja vastuuta. Lisäksi yksinkertaisuudessaan rooli ja vastuu on viestitty avoimesti organisaatiossa. Aiempaan verrattuna tilanne on siis tuotu konkreettisesti kaikkien tietoon ja tunnistettu. Roolia on saatu selkeytettyä sekä tiimille sekä vetäjille, mutta käytännössä kuitenkin asia toteutuu vielä eri tavoilla. Ideaalitilanteessa vetäjät käyvät yhdessä asiat lävitse sekä jalkauttavat toimintatavat matriisitiimiin. Persoonallisuuserot korotuvat ja vaikuttavat kokemukseen matriisitiimien johtamisesta. Lisäksi haastatteluissa tulee esille, että kaikkien kohdalla selkeää muutosta ei ole tapahtunut. Kokonaisuudessaan haastattelujen perusteella välittyy kuitenkin kuva siitä, että matriisitiimien johtamisen osa-alueen osalta toiminta on kehittynyt.

Matriisitiimeihin kohdistuvien odotusten osalta todetaan, että roolien ja toimintatapojen kirkastuksen myötä on tullut selkeyttä, mutta samalla matriisitiimiin liittyen nähdään, että käytänteet ja tavat toimia ovat vielä hioutumattomia. Matriisitiimin lisäarvoa kokonaisuudessaan ei ole vielä täysin hyödynnetty ja esimerkiksi yksittäisenä asiana epäselvyyttä on tiimin kokoontumisten agendasta. Esille nousee kysymys siitä, hyödynnetäänkö tätä tällä hetkellä muiden foorumien puuttumiseen, eri ammattiryhmien yhteistyön näkökulmasta. Lisäksi matriisitiimien visio ei ole aivan selkeä, ja se mahdollistaa sooloilua, joka koetaan haastavana yhteisten toimintatapojen toteutumisen näkökulmasta. Odotusten osalta on menty eteenpäin, mutta siihen liittyen selkeyttämisen tarvetta kuitenkin organisaatiossa vielä on.

Matriisitiimien nykyisten tavoitteiden osalta nähdään tilanteen olevan kaksijakoinen. Myynnilliset tavoitteet tunnistetaan, mutta laadullisten tavoitteiden osalta tilanne ja roolit eivät ole selkeitä. Toiveena olisi saada koko tiimin tekemistä kuvaavaa laadullinen tavoite, jossa otettaisiin palveluiden vaikuttavuus huomioon. Tällä hetkellä tilanne nähdään haasteellisena tavoitteiden osalta, koska oma vaikutusmahdollisuus ei ole selkeä, ja sen lisäksi itse tiimin lisäarvo mietityttää. Haastatteluissa tulee esille myös, että mikä ylipäänsä on tiimien lisäarvo ja mitä niillä tavoitellaan. Tavoitteiden osalta organisaatiossa tulisi vielä kirkastaa yhteisiä tavoitteita ja niiden luonnetta. Lisäksi arvioisin, että tavoitteiden näkökulmasta niiden viestiminen ja tietoisyyden lisääminen tulisi viedä vielä enemmän toiminnan keskiöön.

Matriisitiimien tasalaatuisuudessa on kehitettävää ja kokonaisuudessaan arvioidaan, että tiimien välillä on eroja, mutta tiimien sisällä on menty tasalaatuisempaan suuntaan. Riittävä tasalaatuisuus nähdään ja tunnistetaan. Tiimien rakenteet ja kohderyhmät eivät täyttäne tasalaatuisuutta mahdollista eikä se ole tarkoituskaan, mutta siitä huolimatta on tunnistettavia töiden tekemiseen, raportointiin ja dokumentointiin liittyviä yhteneviä käytänteitä, joissa tasalaatuisuutta tulisi lisätä. Tällä hetkellä koetaan, että yksilölliset erot henkilöiden kautta näkyvät merkittävästi. Lisäksi tuodaan esille, että riittävästi ei ole käytetty aikaa yhteisten asioiden läpikäyntiin. Haastatteluissa nousee esille, että osaamisen ja kehittämisotteen osalta tiimien jäsenten välillä on eroja. Haastatteluissa toivotaan aitoa vuoropuhelua tiimien sisällä ja välillä sekä tehokkaampaa ajankäyttöä. Tasalaatuisuuden kokemuksessa on eroja näkökulmaeroista johtuen ja kokonaisuudessaan arvioisin haastattelujen perusteella, että selkeää kehittymistä tämän osalta ei ole saavutettu. Kokemukset tähän liittyen ovat vastakkaisia, kuten ne ovat olleet myös aiemmin organisaatiossa. Kuitenkin kehittymisen kannalta tärkeänä asiana näen, että tasalaatuisuuteen

liittyen on tunnistettu myös, että kaikessa ei tasalaatuisuutta tavoitella, joka sallii erojen olemassaolon. Kuitenkin kehittämispotentiaali on, että saavutetaan tiimien tasalaatuisuuden vähimmäisvaatimus ja tietyt sovitut asiat toteutuvat kaikissa tiimeissä.

Haastatteluissa kartoitettiin lisäksi näkökulmia suorituksen johtamiseen. Haastatteluissa arvioitiin, että resurssien rajaaminen on auttanut, mutta arjessa resursseilla saatava tulos ei näy selkeästi. Lisäksi korostetaan, että laatu näkökulmaa tulisi korostaa, jossa tulisi ottaa huomioon vaikuttavuus. Työtehtävien ja roolien osalta nähdään, että tilanteet ovat selkeytyneet, mutta tuotteen osalta tulisi käyttää aikaa sen selkeyttämiseen, mitä tarjotaan, kenelle ja millä tavalla.

Haastatteluissa tiedusteltiin näkökulmaa tavoitteiden ristiriitaisuuteen kahdesta syystä. Ensinnäkin yleisestikin matriisitiimien tapauksessa, kun tiimin jäsenet ovat organisaation eri linjoista, voi lähtökohtaisesti olla haasteita tavoitteiden yhteensovittamisessa. Klassinen esimerkki tilanteesta on, että toinen yksikkö tavoittelee parempaa laatua ja toinen alhaisempaa hintaa. Toiseksi alkukartoituksessa nousi esille, että yksiköissä tunnistettiin tilanteita, että organisaatioiden omat tavoitteet aiheuttivat yksittäisissä tilanteissa tiimien jäsenille haasteita töiden priorisoinnin näkökulmasta. Haastateltavat totesivat, että täällä hetkellä selkeää ristiriitaa ei ole, vaan ensinnäkin asiantuntijoiden käytettävissä olevat työmäärärajat ovat mahdollistaneet, että eri yksiköiden välillä aikaa jää myös yksikön omien tavoitteiden tavoitteluun. Kokonaisuudessaan arvioitiin, että tavoitteet tukevat koko organisaation perustavoitetta ja tehtävää. Toisaalta tunnistettiin tilanteita, joissa keskusteluja tähän liittyen on käyty ja nostettiin esille riittäviä resursseja etenkin asiantuntijoiden käytettävissä olevan työajan osalta. Lisäksi arvioidaan, että viestintä ja informointi yksiköiden vetäjien välillä tähän liittyen on keskiössä.

Haastateltavat arvioivat, että käytössä olevan työajan ja resurssien osalta hankaluutta aiheuttavat tällä hetkellä tilanteet, joissa palveluita tarjotaan tarpeeseen, joka tunnustetaan eri tavalla eri organisaation osissa. Resurssien riittävydessä tulee huomioida tarpeet ja tunnistaa tilanteet, mitä palvelua tarjotaan ja minkä aikaa. Käytänteiden kuvataan olevan resurssien seurannan osalta tällä hetkellä vielä jäsentymättömiä, ja siihen toivotaan systemaattisuutta ja ennakointia.

Riittävän laadun näkökulmaa haastateltavat arvioivat kriittisesti, vaikka siihenkin liittyen nähtiin, että on tunnistettu tilanteita, joissa päällekkäisyyttä on esimerkiksi saatu karsit-

tua. Palveluiden tarjoamisen kartoittamisessa ja niiden rajaamisessa matriisitiimin vetäjien nähtiin olevan keskiössä. Kuitenkin käytänteet ovat olleet vielä pitkälti sellaisia, että palveluiden rajaamista on tapahtunut asiantuntijoiden arvioinnin pohjalta. Palveluiden karsintaan toivottiin avointa vuoropuhelua, jolloin voidaan ottaa huomioon erilaiset tilanteet sekä palveluista saatavat hyödyt. Lisäksi esille nousi myös, olisiko tarpeen tarkemmin määritellä käytössä olevia resursseja koko matriisitiimin osalta ja sen sisällä. Kehittämisen tarvetta arvioidaan olevan palveluiden optimoinnissa.

Alkukartoituksessa nousseet neljän keskeisintä kehittämistarvetta liittyvät tiimien organisoitumiseen ja tavoitteisiin tiimitasolla (taulukko 1). Lokakuussa tapahtuneen organisatiomuutoksen jälkeen, on saatu kehitettyä kolmea osa-aluetta ja yhden osalta tilanne on haastattelujen perusteella epäselvä. Tarkemmat kehittämistarpeet ja -kohteet on esitetty liitteessä 4.

Taulukko 1. Seurantahaastattelujen tulos

Tavoite	Tiimeillä on selkeä johtaja	Organisaation odotukset tiimien jäsenille ovat selkeät	Nykyiset tavoitteet ohjaavat tiimien työskentelyä	Tiimien toiminta on tasalaatuista
Onko seurantahaastattelujen perusteella kehittymistä tapahtunut?	Kyllä, toiminta on kehittynyt parempaan suuntaan	Kyllä, odotusten osalta on kehitytty, mutta selkeyttämisen tarvetta kuitenkin organisatiossa vielä on	Kyllä, osittain kehittymistä on tapahtunut. Tavoitteita tulisi kuitenkin edelleen kirkastaa ja miettiä niiden luonnetta	Epäselvä, edelleen eroja tasalaatuisuudessa, mutta tunnistettu tasalaatuisuuden tasoja

5.4 Muutosprosessin arviointi

Kotterin mallin näkökulmasta olennaista on kaikkien vaiheiden myötä muodostuva kokonaiskuva sekä muutosprosessin aikana tapahtuva viestintä. Seurantahaastattelujen perusteella kokonaiskuva on saatu visiomielessä kirkastettua sekä yhteistä strategiaa muodostettua. Lisäksi on olennaista myös, että avoin keskusteluyhteys eri toimintojen välillä on kunnossa. Kuitenkin viestinnän näkökulmasta on olemassa esimiesten välisen

viestinnän taso sekä tiimien välisen viestinnän taso. Seurantahaastattelujen perusteella nämä näkökulmat eivät vaikuttaisi olevan tällä hetkellä vielä samalla tasolla. Voidaankin kysyä, onko vision jalkautus ja viestintä toteutunut tavoitellusti. Yksi merkittävistä kehittämiskohteista on ollut tavoitteiden kirkastaminen. Asiantuntijoiden johtamisen keskiössä on, että organisaation ja yksilön tavoitteet saavat yhteistä merkitystä.

Esimiehen tehtävänä on taata sellaisten rakenteiden, sääntöjen ja menetelmien olemassaolo, joiden avulla työntekijöiden on mahdollista selkeästi osallistua johtamisprosessiin ja työpaikan tapahtumiin. Lisäksi tulosten mittaaminen ja työtehtävien selkeä määrittely ovat älykkään organisaation menestystekijöitä. Lisäksi olennaista on myös, että organisaation jäsenet tietävät, mikä on kyseisen organisaation toiminnan tarkoitus, ja minkälaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa.

Kotterin mallissa kiinnitetään huomiota siihen, että ensiksi pitää ymmärtää organisaatiota ennen kuin sitä voidaan muuttaa. Kokonaisuudessaan – kuten myös lähtötilanteessa – organisaation ymmärrys tilanteesta oli hyvällä tasolla. Organisaatiossa tiedostettiin toimintaan liittyviä haasteita.

Muutoksen jälkeistä tilannetta arvioitaessa, jota käsittelin edellisessä luvussa, voisi todeta, että Kotterin mallin täsmällisempi noudattaminen olisi voinut mahdollistaa tehokamman muutosprosessin. Muutoksen käynnistymisen aikajänne oli varsin pitkä, ja viestinnän näkökulmasta oli havaittavissa, että ihan selkeää kuvaa tilanteesta ei ollut vielä seurantahaastatteluista tehtäessä. Yhteinen visio oli ehkä määritelty, mutta sen käytäntöön implementointi on jäänyt hieman taka-alalle. Osa seurantahaastatteluissa esille nousseista haasteista liittyy tiimien toimintaan, mutta osa korostetummin eri ammattiryhmien toimintaan. Voidaankin siis todeta, että ensinnäkin organisaatiossa olisi hyvä kategorisoidusti sisäistää tiimien työhön liittyvät asiat sekä eri ammattiryhmien työhön liittyvät sisäiset asiat. Haastattelujen perusteella nämä ovat osittain sekaisin, joka hankaloittaa tiimien hyödyllisyyden arviointia. Yksinkertaisuudessaan kyse on tavoitteista, mikä on ryhmän tavoite, ja mitä sen on tarkoitus saada aikaan, ja mikä on jokaisen tiimiläisen tavoite. Ensimmäinen osuus vaatii linjojen välistä yhteistyötä ja toinen linjojen sisällä tapahtuvaa täsmentämistä, jossa lähiesimiestyö on keskiössä, kuten Sydänmaanlakkaa toteaa tulokselliseen toimintaan viitaten (kuvio 4).

Muutosprosessi on organisaatiossa vielä kesken ja voidaan arvioida, että Kotterin mallin mukaisia 6-portaan lyhyen välin onnistumisia on saavutettu. Kohdeorganisaatiossa on

löydetty ratkaisuja keskeisiin ongelmakohtiin, mutta kuitenkin prosessi on vielä kesken. Kehitystä on tapahtunut, mutta jatkokehittymistä odotetaan vielä myös tapahtuvan. Kokonaisuutena arvioisin, että prosessissa ollaan vaiheessa 7. Tiimien kehittämisessä on saatu aikaan parannusten vakiintumista, mutta käytänteet ja toimintatavat eivät ole vielä juurtuneita tai vakiintuneita. Lisäksi tiimien kesken on myös vaihtelua, kuten lähtötilanteessa.

Kehittämishankkeen ja tiimien kehittymisen kannalta olennaista on, että käytänteet saadaan juurtumaan, jotta ei palata vanhoihin totuttuihin tapoihin toimia. Lisäksi olennaista on myös tietynlainen toiminnan tasalaatuisuuden saavuttaminen. Rakenteellisesti toki osaa tilanteista voidaan välttää, mutta lähitulevaisuudessa tavoiteltavia tavoitteita on hyvä jakaa osakokonaisuuksiin, joiden avulla kehittäminen voidaan pitää keskiössä sekä voidaan saavuttaa lyhyen aikavälin onnistumisia. Kuten Sydänmaalakka toteaa, älykkäässä organisaatiossa organisaation jäsenet tietävät, mikä toiminnan tarkoitus on, ja mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa.

6 Johtopäätökset

Johtamisessa keskiössä on, että onnistunut ja menestyvä tiimi ja ryhmä vaativat systemaattista kehittämistä, ja systemaattinen kehittäminen vaatii kehittämiskohteiden systemaattista tunnistamista. Tiimityön kehittäminen organisaatiossa merkitsee vastuun jakamisen myötä tapahtuvaa yhteistä sitoutumista ja halukkuutta kehittyä. Tiimit toimivat paremmin, jos tavoitteet ovat selkeät ja tiedetään, mitä tehdään. Jotta voidaan tietää, mitä tehdään, edellyttää se, että roolit ja vastuut on selkeästi määritelty. Viestinnän nähdään olevan keskiössä myös matriisitiimien johtamisessa, jotta tieto ja tietämys liikkuvat eri organisaation osien välillä. Lisäksi organisaatiossa tapahtuvaan poikittaiseen toimintaan liittyen rakenteiden ja toimintatapojen sopiminen on keskeistä. Epäselvä tilanne tai epä-määräisyys pitäisi purkaa yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen kautta. Kaikilla tulisi olla selvillä, mitä on sovittu ja mihin ollaan menossa.

6.1 Toimintatutkimuksen onnistumisen arviointi

Tutkimuksessa pyrittiin etsimään vastausta kysymykseen, vaikuttaako matriisitiimien uudelleen organisointi ja siihen liittynyt muutosjohtamisen prosessi matriisitiimien yhteistyöhön.

Toimintatutkimuksen tavoitteena on yleistämisen sijasta ymmärtää ja selittää tapahtumia. Tässäkin toimintatutkimuksessa tulokset määrittyivät hankkeessa mukana olevien näkökulmasta. Toimintatutkimuksen tarkoitukset on kiteytetty kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Mikä on kohdeorganisaation lähtötilanne ennen uudelleen organisoitumista?
- Onko osoitettavissa, että uudelleen organisoituminen ja uudet toimintatavat kehittivät toimintaa?
- Parantuiko matriisitiimien uudelleen organisoinnin myötä matriisitiimeissä toimivien jäsenten yhteistyö?

Tutkimuksen avulla löydettiin kohdeorganisaation matriisitiimeihin liittyviä kehittämistarpeita ja nämä tarpeet saatiin nostettua esille organisaatiossa. Kehittämistarpeet kartoitettiin keväällä 2015, jonka jälkeen maaliskuussa 2016 ollutta tilannetta peilattiin lähtötilanteeseen. Kohdeorganisaatio sai tutkimuksen kautta lisätietoa matriisitiimien tilanteesta keväällä 2015 sekä kehittämiskohteita, joita voitaisiin kehittää ennen uudelleen organisoitumista. Tämän lisäksi maaliskuussa 2016 tehtiin seurantatutkimus, jonka perusteella esitettiin uusia ja täsmennettyjä kehittämiskohteita.

Kehittämistarpeiden näkökulmasta on osoitettavissa, että osa lähtötilanteessa todetuista ongelmista tai haasteista on ratkennut uudelleen organisoinnin ja palveluiden sekä muiden toimintatapojen kehittämisen ja määrittelyn kautta. Kuitenkin on todettava, että vajaa puoli vuotta uudistuksen jälkeen kaikkia tunnistettuja kehittämistarpeita ei ole saatu kehitettyä, mutta kuitenkin monissa kohdin asiat ovat edenneet parempaan suuntaan. Alkukartoituksessa nousseiden neljän keskeisimmän kehittämistarpeen perusteella loka-kuussa tapahtuneen organisaatiomuutoksen jälkeen, on saatu kehitettyä selkeästi kahta osa-aluetta, yhden osalta on menty eteenpäin ja yhden osalta tilanne on haastattelujen perusteella epäselvä.

Tutkimukselle asetettu aikataulu oli jälkikäteen ajateltuna liian tiukka. Tutkimus aloitettiin alkukyselyllä maaliskuussa 2015, mutta uudelleen organisointi toteutettiin vasta loka-kuussa 2015. Alkuperäisessä suunnitelmassa esitin seurantatutkimuksen toteuttamista 6-12 kuukauden sisällä muutoksesta, mutta yhdessä organisaation kanssa arvioimme, että 6 kuukauden ajankohta oli liian pian. Muutokset eivät ole ehtineet vielä muuttaa toi-

mintaa tarpeeksi. Kuitenkin toteutetut seurantahaastattelut antavat mielestäni kehittämishankkeen arvioinnin kannalta tarpeeksi vahvaa näyttöä tilanteesta, vaikka otos onkin alkukartoitusta niukempi.

Voidaankin todeta seurantahaastatteluihin vedoten, että organisaation muutos on parantanut ja tehostanut työskentelyä rakenteiden uudelleen määrittelyn myötä. Kuitenkin yhteistyön näkökulmasta haasteita ja ongelmakohtia on vielä todettavissa, vaikka seurantahaastatteluissa todettiin, että kehittymistä on tapahtunut. Tutkimuksen aikana kerätty aineisto mahdollistaa sen, että sen perusteella voidaan todeta, että uudelleen organisointi on parantanut yhteistyötä osittain, mutta yhteistyön parantuminen ei ole tasalaatuisuista.

Edellä kuvattujen tutkimuskysymysten perusteella voin todeta, että tutkimuksen aikana on saatu riittävä näyttö matriisitiimien kehittymisestä. Kuitenkin muutosjohtamisen näkökulmasta osa ongelmakohtista ja haasteista olisi voitu kenties välttää tarkemmalla muutoksen suunnittelulla sekä kohdennetummalla Kotterin mallin seurannalla. Tämän lisäksi on todettava seurantahaastatteluihin viitaten, että arviota muutoksesta tehdään sen ollessa vielä käynnissä. Mikäli seurantatutkimus toteutetaan esitykseni mukaisesti vuoden kuluttua uudelleen organisoinnista, uskon, että useammalla osa-alueella on saatu aikaan kehittymistä. Kokonaisuudessaan arvioisin edellä oleviin tutkimuskysymyksiin ja seurantahaastatteluihin viitaten, että uudelleen organisointi on vaikuttanut matriisitiimien yhteistyön kehittymiseen tuloksiin viitaten positiivisesti, ja myös muutosprosessilla on ollut vaikutusta yhteistyön nykymuotoon.

6.2 Itsearviointi viitekehyksen soveltuvuudesta

Viitekehyksen avulla organisaation matriisitiimien toiminnan ymmärtäminen ja sen kehittämisen tarpeet ja rakenteet mahdollistivat kehittämishankkeen toteuttamisen. Viitekehyksen taustalla on organisaatiomallit ja niiden vaikutus itsensä, suorituksen ja asian tuntijoiden johtamiseen. Edellä mainittuja seikkoja peilataan muutoksenjohtamisen toteutumiseen matriisitiimien uudelleen organisoinnissa.

6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Toisin sanoen, jos tutkimus toistetaan, saadaanko aikaan samanlaisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan jakaa stabiliteettiin

ja konsistenssiin. Stabiliateetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa ja konsistenssi, miten mittarin eri osat mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2012, 168.)

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä tieteellisessä tutkimuksessa, joka tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä, ja mittaavatko mittarit sitä, mitä niiden pitäisi mitata. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen- ja sisäiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti koostuu sisältö-, rakenne- ja kriteerivaliditeetista. Sisältövaliditeetti tarkoittaa oikeiden mittarien käyttämistä ja rakennevaliditeetti mittaa kuinka hyvin käsitteet on johdettu teoriasta. Kriteerivaliditeetti edellyttää muiden tutkimusten olemassaoloa, ja se kuvaa kuinka hyvin muita tutkimuksia käytetään oman tutkimuksen tuloksena. Ulkoinen validiteetti kuvaa tutkimustulosten yleistettävyyttä, joka tarkoittaa, että tutkimustuloksia voidaan pitää pätevinä samanlaisissa tilanteissa. (Kananen 2012, 170.)

Tiimien jäsenistä koostuvan kohderyhmän osalta päädyin alkukartoituksessa toteuttamaan tutkimuksen kyselytutkimuksena haastattelujen sijaan, jolloin sain kyselyn avulla todennäköisesti paremman vastausjoukon. Alkutilanteen kartoituksen osalta kyselyyn oli valittu mukaan tiimien jäsenet ja niiden osalta 65% vastausprosenttia, voidaan pitää hyvänä ja otosta edustavana. Lisäksi kyselytutkimus mahdollisti, että vastaajat vastasivat kyselytutkimukseen anonymisti. Haastattelun heikkous on aina se, että vastaajan henkilöllisyys tulee ainakin haastattelijan tietoon. Oletankin, että vastaajat ovat voineet alkukartoitukseen liittyen vastata hyvin avoimesti ilman kaunistelua, koska vastaukset eivät tule julki. Uskon tämän toteutuneen hyvin ja perustan väitteeni tietämykseen organisaatiosta. Mielestäni vastaukset vastasivat hyvin kaunistelematta organisaation lähtötilannetta.

Alkukartoituksen luotettavuutta tarkasteltaessa, sen voidaan katsoa olevan sidoksissa toteutushetkeen ja -tilanteeseen, jonka vuoksi muutokset vastaajien henkilökohtaisissa tilanteissa voivat vaikuttaa tuloksiin. Tämän lisäksi organisaatiossa oli tiedossa jo keväällä 2015, että organisaatiossa on tapahtumassa muutoksia. Voidaan arvioida, että sekä muutoksesta tietäminen että vastauksilanne, ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, mutta muilta osin tutkimus on toistettavissa, ja arvioin sen olevan sen vuoksi myös reliaabeli.

Alkukyselyllä onnistuttiin keräämään hyvin kattavasti eri asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia tutkimuksen kohteena olevasta ongelmasta. Saatua aineistoa vertailtiin ke-

rättyyn teoreettiseen tutkimusaineistoon. Aineiston pohjalta oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä, jotka vaikuttivat esitettyihin kehittämisehdotuksiin, minkä perusteella voidaankin arvioida, että tiimeille tehty kvantitatiivinen kyselytutkimus on validi.

Tiimien jäsenille ja johdolle suunnatun kvalitatiivisen haastattelun reliabiliteetin ja validiteetin toteaminen on hankalampaa. Ensinnäkin on huomioitava haastatteluihin liittyvä ongelma, jota ei ollut kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa, ovatko haastateltavat vastanneet rehellisesti ja avoimesti. Tämän lisäksi tutkimuksessa on otettava huomioon, onko haastattelijan oma rooli vaikuttanut vastauksiin. Olen toiminut organisaatiossa alkukyselyn aikaan matriisitiimin jäsenenä, ja seurantahaastattelujen aikaan olen ollut esimiesasemassa, tosin en matriisitiimien jäsenille, mutta onko esimiesasema vaikuttanut etenkin matriisitiimien asiantuntijajäsenten haastattelujen tuloksiin. Luotettavuuden arviointia voidaan peilata suhteessa tutkimustietoon, jolloin kyselystä saadut vastaukset vaikuttavat reliaabeleilta. Kyselyn luotettavuutta olisi parantanut nykyistä suurempi otos. Vastauksien avulla saatu aineisto antoi hyvän kuvan kohdeorganisaation muutoksen jälkeisestä tilanteesta, ja lisäsi myös tutkimuksen tekijän ymmärrystä aiheesta. Kvalitatiivisen kyselyn vastaukset vaikuttivat keskeisesti johtopäätöksiin ja niiden perusteella esitettyihin kehittämiskohteisiin. Voidaankin todeta, että kyseisen aineiston validiteetti oli hyvä.

Kokonaisuudessaan voisin edellä perustellun mukaisesti arvioida, että tutkimus on mahdollista toistaa ja saada samanlaisia tuloksia. Lisäksi tutkimus on mahdollista toteuttaa muissa organisaatioissa, jolloin siitä saa apua matriisitiimien kehittämiseen. Tutkimus täyttää reliabiliteetin ja validiteetin määritelmät.

6.4 Jatkokehityskohteita

Seurantahaastatteluissa olen todennut haastateltaville, että jatkossa olisi hyvä hyödyntää vuosittain tiimien kehittämisessä siihen laadittua mittaristoa, joka kuvaa tiimien ja organisaation yhteistyötä sekä kehittämistarpeita. Mahdollisen seurantatutkimuksen toteuttamista olen esittänyt tehtäväksi vuoden kuluttua tiimien uudelleen organisoitumisesta, jolloin tutkimus toteutettaisiin lokakuussa 2016. Seurantatutkimus olisi syytä toteuttaa vastaavassa laajuudessa kuin alkukysely keväällä 2015.

Lean-menetelmästä on organisaatiossa hyviä kokemuksia, joten sitä voitaisiin jatkossa tehokkaasti hyödyntää myös matriisitiimien edelleen kehittämisessä. Lean kehittämine

voidaan tiivistää olevan kehittämistä, jossa pyritään eroon organisaatiossa olevista huksista ja pyritään löytämään organisaation arvoa tuottavat tehtävät ja pyritään tekemään ne tehokkaammin ja pienemmällä panoksella. Lean-menetelmästä voitaisiin saada apua prosessien kuvaamisen ja optimaalisen tekemisen määrittämisessä. Organisaatiossa on jo keskusteltu Lean-menetelmän käyttöönotosta matriisitiimien kehittämisen kannalta. Kannustaisin organisaatiota hyödyntämään Lean-menetelmää matriisitiimien kehittämisessä. Vaikka tiimien yhteistyön kehittämisessä on otettu isoja askeleita eteenpäin, voisi Lean-menetelmän hyödyntäminen mahdollistaa vielä tehokkaamman sekä jäseny-neemmän tavan toimia. Lisäksi vaikka pelisääntöjä, toimintatapoja ja palveluita on saatu täsmennettyä, auttaisi Lean tässä työssä vielä pääsemään seuraavalla tasolle. Kannustan kuitenkin organisaatiota todentamaan tähän mennessä tehdyt toimenpiteet ennen uusien aloittamista, jotta organisaatiossa on taas kuva tämän hetkisestä tilanteesta. Tämän jälkeen osataan asemoida tiimien tilanne aikaisempaan lähtötasoon verrattuna.

Matriisitiimien jäseniltä edellytetään itsensä johtamista, kuten muiltakin työntekijöiltä, mutta itsensä johtamisen teema korostuu, kun toimitaan prosessi- ja linjaorganisaation leikkauspinnassa. Lisäksi keskiössä etenkin matriisitiimien jäsenillä tulee olla tiimin toimintaan liittyvät tavoitteet. Lähiesimiehen tehtävä on jokaisen johdettavan osalta osoittaa tavoitteet. Tavoitteiden asettamisessa tarvitaan yhteistyötä, jonka rakenteita matriisitiimien kehittämiseen liittyen on saatu vahvistettua. Avoin keskustelu ja vuoropuhelu eri organisaation osien välillä on matriisitiimien tavoitteiden asettamisessa keskiössä.

Matriisitiimien kehittämisen myötä organisaatioon on kertynyt oppia, jota on mahdollista hyödyntää myös muiden tiimien kehittämiseen liittyen. Kotterin muutosprosessimallissa parannusten vakiintumisen ja uusien muutosten toteuttamisen -kohdassa todetaan, että organisaation osien välisiä riippuvuussuhteita on syytä tarkastella kriittisesti. Kotter toteaa, että riippuvuussuhteiden vuoksi toiminnan kehittäminen vaikeutuu, kun toisen toiminnon toiminnan on samalla myös muututtava. Kotter toteaa, että organisaation osien välistä riippuvuutta on hyvä arvioida kriittisesti, koska osa riippuvuuksista voi olla jään-teitä historiallisesta toiminnasta. Kohdeorganisaatiossa olisi myös hyvä kartoittaa riippuvuussuhteita ja niiden ajantasaisuutta sekä mahdollista vaikuttavuutta toiminnan kehittämiseen.

Lähteet

- Adler, P. 1995. Interdepartmental interdependence and coordination: the case of the design/ manufacturing interface. *Organization Science*, 6(2), 147–67.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107–136.
- Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. & Irmer, B.E. 2007. Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7 (2): 187-210.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.
- Ansoff, H.I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Eläketurvakeskus. Haettu 11.12.2014. www.etk.fi.
- Armenakis, A. & Harris, S.G. 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2): 169-183.
- Berger, C.R. & Calabrese, R.J. 1975. Some explorations in initial interaction and beyond: toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research*, 1 (2): 99- 112.
- Blumenberg, S., Wagner, H-T. & Beimborn, D. 2009. Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance. *International Journal of Information Management*, 29, 342–352.
- Bull, M. & Brown, T. 2012. Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, 30 (3): 135-151.
- Couper, M. 2001. Web Surveys. A Review of Issues and Approaches. *Public Opinion Quarterly* 64, 464-465.
- Currie, G. & Procter, S. 2003. The interaction of human resource policies and practices with the implementation of teamworking: evidence from the UK public sector. *International Journal of Human Resource Management* 14 (4) 581–599.
- Dangot-Simpkin, G. 1991. Making Matrix Management a Success. *Supervisory Management*, 36, 11. Saranac Lake: American Management Association.
- Dröge, C., Claycomb, C. & Germain, R. 2003. Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence. *Decision Sciences*, 34, 541–568.
- Elving, W.J.L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, 10 (2): 129-138.
- Filander, K. 2000. Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Grant, R. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies. Helsinki: Edita Oy.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Heinonen, S.; Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. 1. painos. WSOYpro Oy.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Vantaa: WSOY.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Huttunen, R. & Moilanen, P. Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11-24, 33-34.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Jylhä E. & Rimmanen T. 2009. Johtajuuden valmennuskonseptit ja niiden haasteet. Teoksessa Tanskanen A. & Nenonen S. (toim.) Muutos, verkot ja verkostot – oppivan työyhteisön solmukohdissa. Turku: Tampereen yliopistopaino, 20-44.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksiksi. Gummeruksen Kirjapaino Oy; Jyväskylä.

Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.

Katz, R. and Allen, T.J. 1988. Investigating the not invented here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. Kirjassa Tushman, M.L. and Moore, W.L. (toim.), *Readings in the Management of Innovations*. s.293–309. Cambridge, MA: Ballinger.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman vuosikertomus 2013.

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman verkkosivut. Haettu 11.12.2014. www.varma.fi.

Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus 254. Helsinki: Työministeriö.

- Kiiskinen, S., Linkoaho, A., Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos.
- Kosonen, K., Buhanist, P., Kesäjärvi, S., Kymäläinen P., Lehtonen, T., Salonen J. & Tanskanen, T. 2002. Muutoksen etulinjassa - Kirja kehittämiseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, March - April.
- Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. (Suomentanut Maarit Tillmann). Helsinki: Oy Rastor Ab. Alkuperäinen julkaisu Leading Change 1996. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus, kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä.
- KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (26.3.2016)
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (26.3.2016)
- Lainema, M. 2005. Hyviä Yrityksiä. Ajatuksia johtamisesta. Helsinki: WSOY.
- Lewis, L.K. & Seibold, D.R. 1998. Reconceptualizing organisational change implementation as a communication problem: a review of literature and research agenda. Communication Yearbook 21: 93-151. New York: Routledge.
- Linturi, H. 2000. (päivitetty 2003). Toimintatutkimus. Päivitetty 23.9.2008. http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selles=61566.
- Manz C. C. 1992. Self-Leadership: The Heart of Empowerment. The Journal for Quality and Participation 15(4): 80.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto, teknistaloudellinen tiedekunta.
- Meristö, T., Molarius R., Leppimäki, S., Laitinen. J. & Tuohimaa H. 2007. Laadukas SWOT. Turku: Corporate Foresight Group CoFi, Åbo Akademi.
- Mintzberg, H. 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 11(3), 171–195.
- Neck C. P. & Manz C. C. 1996. Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect: Summary. Journal of Organizational Behavior (1986-1998) 7(5): 445.

Niemelä, J. 2008. Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa. Työelämän tutkimus, 6, 129–146.

Nordvang, A.D. Rolland, D. Simpson, K. 2009. Organizational change management through effective internal communication. International Journal of Information Systems and Change Management, 3 (3): 220-245.

Rice, A.K. 1958. Productivity and Social Organization. London: Tavistock.

Russ, T.L. 2008. Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. Journal of Change Management, 8 (3-4): 99-211.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa - suunnittelu, menetelmät, vuorovai-utus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: Weilin & Göös.

Smith S. 2001. Inner Leadership: Realize Your Self-Leading Potential. Long Range Planning, 34: 193.

Spender, J.-C. 1996. Making knowledge the basis for a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, 45–62.

Stenvall, J, Harisalo R. 2000. Aluehallinto 2000 – uudistuksen arviointi: uutta ideaa etsimässä. Tampere: Tampereen yliopisto.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Ståhle, P.; Sotaranta, M. J. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2004.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna, Karisto Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki, Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Työn tuuli. 1/2011.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Teece, D.J. 1998. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. California Management Review, 40, 35–79.

Tevameri, T. & Kallio, T. J. 2009. Matriisi- ja prosessimainen toimintatapa sairaalaorganisaatioiden uudelleenkehittämisessä. Hallinnon tutkimus 1/2009 15–31.

Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. and Pollock, A.B. 1963. Organizational Choice: Capabilities of Groups at the Coal Face under Changing Technologies: The Loss, Rediscovery and Transformation of a Work Tradition. London: Tavistock.

Työsopimuslaki 26.1.2011/55

Van Vuuren, M. & Elving, W.J.L. 2008. Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13 (3): 349-359.

Viitala, Riitta 2004: Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Virtanen, P. & Wennenberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Williams S. 1997. Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review* 7(2): 139.

Womack, J.P., Jones, D.T., & Roos, D. 1990. *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.

Åberg, L. 2006., *Johtamisviestintää: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*, Helsinki: Inforviestintä.

Liite 1: Alkukyselyn kyselylomake (julkinen)

Alkukyselyn kyselylomake

Taustatiedot

Nimike:

- Valmiit nimikevaihtoehdot
- Lisäksi vaihtoehto muu

Sukupuoli:

- Mies
- Nainen

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt organisaatiossa? (vuosina)

- Avoin vastauskenttä

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässä? (vuosina)

- Avoin vastauskenttä

Organisaatio ja viestintä (vastausvaihtoehdot: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin samaa mieltä)

- Saat lähiesimieheltä tarpeeksi tukea työhösi
- Roolisi on selkeä organisaatiossasi
- Tavoitteesi ovat selkeät organisaatiossasi
- Nykyinen organisaatio tukee työskentelyäsi tiimeissä
- Saat lähiesimieheltäsi tukea tiimissä työskentelyyn
- Roolisi on selkeä tiimissä
- Nykyinen organisaatorakenne tukee suoriutumistasi työssäsi
- Nykyinen organisaatorakenne tukee tiedonjakamiseen liittyvää viestintää
- Saat tukea esimieheltäsi viestintään ja tiedonjakamiseen liittyen

- Organisaatiossa tiedonjakaminen on helppoa
- Intranet tukee tiedonjakamiseen liittyvää viestintää
- Tietojärjestelmä A tukee tiedonjakamiseen liittyvää viestintää
- Hyödynnän viestinnässä Intranettiä
- Hyödynnän viestinnässä tietojärjestelmää A
- Hyödynnän viestinnässä tietojärjestelmää B

Miten nykyinen organisaatio voisi tukea paremmin tiimien työskentelyä?

- Avoin vastauskenttä

Tiimien työskentely (vastausvaihtoehdot: täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin samaa mieltä)

- Organisaation odotukset tiimien jäsenille ovat selkeät
- Nykyiset tavoitteet ohjaavat tiimien työskentelyä
- Tiimeillä on selkeä johtaja
- Tiimien toiminta on tasalaatuista
- Tiimien toiminta on tuloksellista
- Tiimeillä on selkeät tavoitteet
- Tiedän, mitä tiimissä työskentely edellyttää minulta
- Tiimeillä tulisi olla yhteisiä seurattavia tavoitteita
- Tiimien tapaamiset ovat tehokkaita
- Tiimien tapaamiset ovat tuloksellisia
- Tiimien tapaamiset tuovat lisäarvo asiakkaalle
- Tiimien tavatessa agenda on selkeä
- Tiimien tavatessa tiimien jäsenillä on selkeät roolit
- Tiimien on hyvä pitää sisäinen palaveri ennen asiakkaan tapaamista
- Tiimeillä pitäisi olla sovittuna tapaamisia säännöllisesti ilman asiakasta
- Tiimien jäsenten välinen viestintä on kaikkien tiimiin kuuluvien vastuulla
- Tiimien jäsenten välistä viestintää tulee parantaa

- Järjestelmää A hyödynnetään tällä hetkellä tiimien sisäisessä viestinnässä
- Intranettiä hyödynnetään tällä hetkellä tiimien sisäisessä viestinnässä
- Järjestelmää B hyödynnetään tällä hetkellä tiimien sisäisessä työskentelyssä

Mikä on tärkein asia, mitä tulisi kehittää tiimien toimintaan liittyen ja miksi?

- Avoin vastauskenttä

Avoin palaute kyselyyn liittyen

- Avoin vastauskenttä

Seurantakyselyn haastattelulomake

Taustatiedot

Pvm:

Haastateltava:

Haastattelija:

Nimike:

Alkutilanteessa keskeisiksi kehityskohteiksi nähtiin matriisitiimien johtaminen, tavoitteiden puute sekä tiedonkulku ja pelisäännöt.

Miten arvioitte seuraavien väittämien osalta nykytilannetta (mikä on hyvin, mitä on kehitettävä, muut kommentit)?

- Organisoituminen tiimitasolla
 - Tiimeillä on selkeä johtaja
- Tavoitteet tiimitasolla
 - Organisaation odotukset tiimien jäsenille ovat selkeät
 - Nykyiset tavoitteet ohjaavat tiimien työskentelyä
 - Tiimien toiminta on tasalaatuista
 - Tiimeillä on selkeät tavoitteet

Väittäjä	Mikä on hyvin?	Mitä kehitettävää?	Muut kommentit
Tiimeillä on selkeä johtaja			
Organisaation odotukset tiimien jäsenille ovat selkeät			
Nykyiset tavoitteet ohjaavat tiimien työskentelyä			

Tiimien toiminta on tasalaatuista			
Tiimeillä on selkeät tavoitteet			

Suorituksen johtaminen matriisitiimeissä

Suorituksen johtaminen perustuu jatkuvaan suorituksen kehittämiseen. Verkosto tai prosessiorganisaatioissa on olennaista huomioida suorituksen johtamisen järjestelmässä organisaation tarpeet. Yksilön kannalta on tärkeää nähdä oma toiminta kytkettynä koko organisaation tarkoitukseen. Yksilön tulisi tietää organisaation visio ja oman yksikön tavoitteet.

- Miten arvioitte, että tulosten mittaaminen ja työtehtävien selkeä määrittely toimivat nykyisin matriisitiimeissä?

- Onko matriisitiimien tavoitteet ristiriidassa yksiköiden tavoitteiden kanssa?

Alkukyselyssä tuli vahvasti esille kysymys tiimien käytettävissä olevista resursseista.

- Onko tilanne tällä hetkellä selkeämpi kuin vuosi sitten ja mistä syystä?

- Miten kuvaisitte riittävän laadun matriisitiimien toimintaan liittyen?